



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Heidi Sneitz

# **Tulosjohtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen yliopistossa**

Laskentatoimen ja rahoituksen  
akateeminen yksikkö  
Laskentatoimen ja tilintarkas-  
tuksen pro gradu -tutkielma  
Laskentatoimen ja tilintarkas-  
tuksen maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Heidi Sneitz		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Tulosjohtaminen ja suorituskvyn mittaaminen yliopistossa		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Laskentatoimi ja rahoitus		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Marko Järvenpää		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	102

**TIIVISTELMÄ:**

Kansainvälisten vertailuiden mukaan Suomen menestys perustuu luovuuteen, osaamiseen ja innovaatiokyvykkyyteen. 1990-luvulla Suomi oli koulutustasovertailuiden kärjessä, mutta muiden maiden koulutustason noustessa kärkisija on jo menetetty. Suomen osaamis- ja koulutustasoa pyritään nostamaan useiden uudistusten ja muutosten avulla. Uudistuksilla pyritään muun muassa lisäämään suoritettavien tutkintojen määrää ja parantamaan korkeakoulujen laatua.

Yliopistoja ohjaa Suomessa Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). OKM hyödyntää ohjauksessaan yliopistojen rahoitusmallia, jonka avulla se arvioi yliopistojen suoriutumista ja vertailee sitä niiden tavoitteisiin sekä muiden yliopistojen suoriutumiseen. Rahoitusmallin perusteella OKM jakaa myös yliopistojen perusrahoituksen yksittäisten yliopistojen kesken. Tämä rahoitus muodostaa valtaosan yliopistojen kokonaisrahoituksesta, joten saadakse siit mahdollisimman suuren osuuden, yliopistot kilpailevat keskenään rahoitusmallin kriteereiden suhteen. OKM hyödyntää yliopistojen ohjauksessa täten tulosjohtamista, ja yliopistojen rahoitusmalli toimii ohjauksessa suorituskvyn mittaristona.

Tulosjohtamiseen ja suorituskvyn mittaamiseen yliopistoissa on aiemmassa tutkimuksessa havaittu liittyvän useita haasteita, ja sen on todettu olevan hyvin monimutkaista. Yliopistojen rahoitusmallin on havaittu muun muassa painottavan liikaa määrällistä mittaamista, käyttävän liian lyhyttä aikajännettä sekä luovan ristiriitoja eri sidosryhmien välille. Mallin on havaittu myös voivan vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi koulutuksen ja tutkimuksen laatuun sekä yliopistojen työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin. Aiempien tutkimusten jälkeen rahoitusmallia on muutettu, ja tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut yliopiston työntekijöitä haastatteleamalla selvittää, onko yliopistohenkilökunnan asenteissa ja näkemyksissä havaittavissa muutosta, ja mitä mallissa olisi mahdollisesti syytä vielä kehittää. Haastatteluissa keskityttiin haastateltavien näkemyksiin yliopistojen rahoitusmallista, heidän kokemuksiinsa tulosjohtamisen ja suorituskvyn mittaamisen vaikutuksista yliopistoissa sekä siihen kokevatko he yliopistojen tulosjohtamisen vaikutusten olevan enemmän positiivisia vai negatiivisia.

Tutkimus osoitti, että yliopistojen tulosjohtamiseen ja suorituskvyn mittaamiseen liittyen voidaan edelleen tunnistaa useita haasteita, kehityskohteita ja mahdollisia seurauksia. Tutkimustuloksissa ilmeni muun muassa, että rahoitusmalli vaikuttaa painottavan edelleen liian vahvasti määriä, luovan ristiriitoja eri sidosryhmien välille ja huomioivan ohjauksessa liian heikosti tieteenalojen eroavaisuuksia. Tutkimustulokset osoittivat myös, että ohjaus saattaa muun muassa vaikuttaa negatiivisesti laatuun ja innovatiivisuuteen sekä laskea henkilöstön motivaatiota ja hyvinvointia. Tutkimuksessa korostui sen tärkeys, että tulevaisuudessa yliopistojen ohjaukseen liittyviä haasteita, kehityskohteita ja mahdollisia vaikutuksia huomioidaan entistä vahvemmin.

---

**AVAINSANAT:** Tulosjohtaminen, suorituskvyn mittaaminen, yliopistot, taloudellinen ohjaus

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta ja tavoite	6
1.2	Tutkielman rakenne	9
2	Tulosjohtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen	11
2.1	Keskeisiä käsitteitä	11
2.2	Tulosjohtaminen	13
2.3	Suorituskyvyn mittarit	16
2.3.1	Suorituskyvyn mittareiden luokittelu	16
2.3.2	Suorituskyvyn mittareiden ominaisuudet	21
2.4	Suorituskyvyn mittaristot	22
2.4.1	Tasapainotettu tulokortti	24
2.4.2	Skandia Navigator	26
2.5	Suorituskyvyn mittaamisen mahdollisuudet ja haasteet	29
3	Tulosjohtaminen ja mittaaminen yliopistoissa	30
3.1	Yliopistoista ja niiden erityispiirteistä	30
3.2	New Public Management	32
3.3	Julkinen organisaatio	34
3.4	Tietointensiivinen organisaatio	35
3.5	Yliopistojen rahoitus Suomessa	38
3.6	Yhteenveto ja tutkimuskysymykset	45
4	Metodologia	50
4.1	Tutkimusmenetelmä	50
4.2	Tutkimusprosessi ja -aineisto	52
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	54
5	Tutkimustulokset	56
5.1	Näkemykset yliopistojen rahoitusmallista	56
5.1.1	Rahoitusmallin määrälliset ja laadulliset mittarit	56
5.1.2	Mittaamisen aikajänne	63

5.1.3	Eri sidosryhmien väliset mahdolliset ristiriidat	66
5.2	Tulosjohtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset	72
5.2.1	Koulutuksen ja tutkimuksen laatu	72
5.2.2	Yliopiston työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi	74
5.2.3	Tutkimukseen valikoituvat aiheet	77
5.2.4	Tutkimusetiikka	78
5.2.5	Innovointikyky	80
5.2.6	Vapaamatkustaminen	83
5.3	Kokemukset ohjauksesta kokonaisuudessaan	84
6	Johtopäätökset	86
6.1	Johtopäätökset	86
6.2	Tutkielman rajoitteet	90
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	91
	Lähteet	93
	Liitteet	102
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	102

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996).	25
<b>Kuvio 2.</b> Skandia Navigator (Edvinsson 1997).	27
<b>Kuvio 3.</b> Yliopistojen rahoitusmalli 2017–2020 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020).	40
<b>Kuvio 4.</b> Yliopistojen rahoitusmalli 2021 alkaen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020).	42

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Yliopistojen rahoitus Suomessa vuonna 2019 (Vipunen 2019).	39
---	----

## Lyhenteet

BSC – Balanced Scorecard

EU – Euroopan Unioni

JUFO – Julkaisufoorumi

NPM – New Public Management

OKM – Opetus- ja kulttuuriministeriö

# 1 Johdanto

Kansainvälisten vertailujen perusteella Suomen menestys kansakuntana perustuu luovuuteen, osaamiseen ja innovaatiokyvykkyyteen. 1990-luvulla Suomi oli kansainvälisten koulutustasovertiluiden kärjessä, mutta keskeisten vertailumaiden tason noustessa jatkuvasti kärkipaikka on jo menetetty. Suomen osaamis- ja koulutustasoa on pyritty ja edelleen pyritään nostamaan useiden uudistusten ja muutosten avulla. Yksi Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) tavoite vuodelle 2030 on, että vähintään puolet nuorista aikuisista suorittaisi korkeakoulututkinnon. Korkeakoulutuksen osalta tavoitteena on koulutuksen lisäämisen ja sen saatavuuden helpottamisen ohella muun muassa parantaa korkeakoulujen laatua (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018).

## 1.1 Tutkielman tausta ja tavoite

Viime vuosien aikana suorituskyvyn mittaaminen on otettu käyttöön sadoissa yliopistoissa ympäri maailmaa. Yliopistoissa suorituskyvyn mittaaminen tyypillisesti koostuu erilaisista mittareista tutkimuksen suoritteiden, opetuksen ja valmistuneiden oppilaiden määrän mittaamiseksi (Kallio, Kallio & Grossi 2017: 293). Suorituskyvyn mittaamisen käyttöönottoon yliopistoissa on vaikuttanut New Public Management (NPM). NPM on jo muutamia vuosikymmeniä julkisen sektorin uudistuksia ajanut viitekehys, joka vaihtelee eri maiden ja ajanjaksojen välillä. Sen tarkoituksena on ollut tukea julkisen sektorin vaikuttavuutta ja tehokkuutta (Verbeeten & Speklé 2015: 953–954). Viitekehykseen liittyy muun muassa yksityisen sektorin johtamismenetelmien ja mallien käyttöönottamista julkisella sektorilla (Ter Bogt & Scapens 2012: 451).

Tulosjohtaminen on johtamisoppi, joka perustuu organisaation toivottujen ja toteutuneiden tulosten vertailuun. Jotta tulosten vertailu olisi mahdollista, organisaation toteutuneita suorituksia täytyy pyrkiä luotettavasti mittaamaan. Suorituskyvyn mittaaminen

on se prosessi, jossa organisaation toteutuneita tuloksia sekä niihin vaikuttaneiden tekijöiden tilaa pyritään selvittämään (Pellinen 2017; Kallio & Kallio 2014).

Suomessa yliopistoja ohjaa Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). Ohjauksessa keskeinen rooli on yliopistojen rahoitusmallilla, jonka avulla OKM arvioi yliopistojen suoriutumista niiden tavoitteisiin ja toisten yliopistojen suoriutumiseen verraten. Rahoitusmallin perusteella OKM myös jakaa yliopistoille budjetoidun perusrahoituksen yliopistojen kesken (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020). OKM:n jakama rahoitus muodostaa valtaosan korkeakoulujen kokonaisrahoituksesta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018: 9). Saadakseen mahdollisimman suuren osuuden jaettavasta rahoituksesta yliopistot kilpailevat keskenään OKM:n hyödyntämän rahoitusmallin kriteereiden suhteen. (Järvenpää, Kallio, Kallio & Rautiainen 2021).

OKM siis hyödyntää yliopistojen ohjauksessa tulosjohtamista, ja suorituskyvyn mittaristona ohjauksessa toimii OKM:n hyödyntämä yliopistojen rahoitusmalli (Kallio & Kallio 2014; Kallio ym. 2017). Tulosjohtamista on hyödynnetty Suomessa OKM:n ja yliopistojen välisissä budjettineuvotteluissa vuodesta 1997 lähtien (Kallio ym. 2014: 576).

Suorituskyvyn mittaamisen on havaittu olevan yliopistoissa hankalaa ja monimutkaista. Mittaamisen haasteet liittyvät muun muassa yliopiston ominaispiirteisiin organisaationa. (Balabonienė & Večerskienė 2014: 610; Kallio ym. 2017: 293; Järvenpää ym. 2021). Tässä tutkimuksessa yliopistojen ominaispiirteistä tuodaan esiin erityisesti kaksi. Esiin tuotavat ominaispiirteet liittyvät yliopistojen tietointensiivisyyteen sekä siihen, että Suomen yliopistot ovat julkisia organisaatioita.

Suorituskyvyn mittaamisen on havaittu olevan erittäin hankalaa tietointensiivisissä organisaatioissa (Lönnqvist, Antikainen & Kujansivu 2006; Jääskeläinen & Laihonon 2013; Järvenpää ym. 2021). Mittaamisen haasteet tietointensiivisissä organisaatioissa liittyvät muun muassa siihen, että työntekijöiden ollessa alansa asiantuntijoita, työntekijöiden kehitysintressien ja organisaation tavoitteiden välille voi helposti syntyä ristiriitaa

(Lönqvist ym. 2006). Yliopistot ovat kuitenkin erityistapauksia myös tietointensiivisten organisaatioiden joukossa, sillä koulutuksen ja etenkin tieteellisen tutkimuksen laadun kontrolloimisen, mittaamisen ja arvioimisen on havaittu olevan erityisen hankalaa (Järvenpää ym. 2021).

Myös se, että yliopistot ovat julkisia organisaatioita luo tulosjohtamiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen omia haasteitaan. Julkisissa organisaatioissa muun muassa tavoitteiden asettaminen, asiakkaan määrittelemisen ja tuloksellisuuden mittaaminen on usein haastavampaa kuin yksityisellä sektorilla. Haasteet julkisissa organisaatioissa liittyvät muun muassa siihen, että julkisten organisaatioiden tavoitteet sekä sidosryhmien tarpeet voivat olla usein hyvin erilaisia sekä moninaisempia kuin yksityisellä sektorilla (Kaplan 2001; Kong 2010).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tulosjohtamista ja suorituskyvyn mittaamista yliopistossa pohjaten aiempaan tutkimukseen aiheesta. Aiemmassa tutkimuksessa yliopistojen tulosjohtamiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen liittyen on havaittu useita haasteita sekä mahdollisia haittavaikutuksia, jotka liittyvät sekä yliopistoissa tehtävään tutkimukseen että siellä annettavaan opetukseen (Balabonienė & Večerskienė 2014; Kallio & Kallio 2014; Ter Bogt & Scapens 2012; Kallio, Kallio, Tienari & Hyvönen 2016; Kallio ym. 2017; Järvenpää ym. 2021).

Tutkimuksessaan Kallio, Kallio & Grossi (2017) selvittivät kyselyn avulla yliopistohenkilökunnan asenteita ja näkemyksiä tulosjohtamisesta ja suorituskyvyn mittaamisesta Suomen yliopistoissa. He keskittyivät tutkimuksessaan erityisen haastavaksi havaittuun akateemisen työn laadun mittaamiseen. Tutkimuksen mukaan silloin käytössä olleen yliopistojen rahoitusmallin haasteita olivat erityisesti määrällisen mittaamisen liiallinen painottaminen, mittaamisen aikajänteen lyhyys sekä käytettyjen mittareiden mahdollistama niin sanottu vapaamatkustaminen. Tutkimuksessa havaittiin haasteiden voivan johtaa muun muassa siihen, että helpoin tapa parantaa rahoitusmallin antamia tuloksia onkin laskea laatua.



Kallion ym. (2017) tutkimuksen jälkeen OKM:n käyttämää yliopistojen rahoitusmallia on jo muutettu, ja tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, että onko yliopistohenkilökunnan asenteissa ja näkemyksissä havaittavissa muutosta. Tähän kysymykseen pyritään vastaamaan haastatteleamalla yliopistossa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimuksessa keskitytään yliopistohenkilökunnan näkemyksiin yliopistojen rahoitusmallista, heidän kokemuksiinsa siitä, millaisia vaikutuksia tulosjohtamisella ja suorituskyvyn mittaamisella mahdollisesti on yliopistoissa, sekä siihen kokevatko he tämänhetkisen yliopistojen tulosjohtamisen vaikutusten olevan enemmän positiivisia vai negatiivisia.

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman johdannossa lukija perehdytetään aiheeseen esittelemällä lyhyesti tutkielman aiheen taustoja, aiheeseen liittyvää teoriaa sekä tutkielman tarkoitusta.

Tutkielman toisessa ja kolmannessa luvussa esitellään tutkielman teoreettista viitekehystä. Tutkielman toisessa luvussa käsitellään tulosjohtamista ja suorituskyvyn mittaamista. Luvussa lähdetään liikkeelle tutkielman keskeisimmistä käsitteistä, jonka jälkeen keskitytään tulosjohtamiseen. Seuraavana luvussa käsitellään erilaisia suorituskyvyn mittareita ja niiden luokittelua sekä käydään läpi hyville mittareille määritettyjä ominaisuuksia. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan mittaristoja, eli yksittäisten mittareiden muodostamia kokonaisuuksia. Ensin mittaristoja ja niiden kehittymistä käsitellään yleisesti, jonka jälkeen esitellään kaksi mittaristoa. Esiteltävät mittaristot ovat laajalti tunnetuksi tullut tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard) sekä vahvemmin organisaation aineettomaan pääomaan keskittyvä Skandia Navigator. Luvun viimeisessä osiossa tarkastellaan suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita.

Tutkielman kolmannessa luvussa keskitytään tulosjohtamiseen ja mittaamiseen yliopistoissa. Luvussa käsitellään ensin yliopistoja organisaatioina, niiden ominaispiirteitä sekä

yliopistojen suorituskyvyn mittaamisen kehitystä. Seuraavaksi luvussa kerrotaan yliopistojen suorituskyvyn mittaamisen taustalla vaikuttaneesta New Public Managementista (NPM). Tämän jälkeen käsitellään muutamaa yliopistojen ominaispiirrettä. Ensimmäisenä ominaispiirteenä keskitytään siihen, että yliopisto on julkinen organisaatio. Tähän liittyen kerrotaan, mitä vaikutusta ohjaukseen on muun muassa sillä, ettei yliopisto ole voittoa tavoitteleva yritys. Toinen käsiteltävä ominaispiirre on tietointensiivisyys, josta kerrotaan ensin lyhyesti käsitteenä, ja sitten sen vaikutuksista suorituskyvyn mittaamiseen. Ominaispiirteiden käsittelyn jälkeen tarkastellaan yliopistojen rahoitusta Suomessa sekä esitellään OKM:n hyödyntämää yliopistojen rahoitusmallia. Kolmannen luvun viimeisessä osiossa tehdään yhteenvetoa tulosjohtamisesta ja suorituskyvyn mittaamisesta yliopistossa sekä aiemmissa tutkimuksissa tehdyistä havainnoista. Luvun viimeisessä osiossa esitellään myös aiempaan tutkimukseen pohjautuvat tutkimuskysymykset.

Tutkielman neljännessä luvussa käsitellään tutkielman metodologiaa, eli tutkielman empiirisen tutkimuksen toteuttamista. Luvussa tarkastellaan ensin tutkimusmenetelmää, ja tämän jälkeen tutkimusprosessia sekä -aineistoa. Viimeisenä luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen neljännessä pääluvussa käsitellään tutkimustuloksia. Tuloksia esitellään tutkimuksen toteuttamisessa hyödynnetyn teemahaastattelurungon (liite 1.) mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisenä luvussa keskitytään haastateltavien näkemyksiin yliopistojen rahoitusmallista. Tämän jälkeen käsitellään tulosjohtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen mahdollisia vaikutuksia yliopistoissa. Viimeisenä luvussa tarkastellaan sitä, millaisena haastateltavat ovat kokeneet ohjauksen vaikutuksen omaan työskentelyynsä.

Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen rajoitteita. Viimeisenä luvussa esitellään vielä jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Tulosjohtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen

*”Kaikki olennaiset asiat, mitkä yrityksessä tapahtuvat, ovat yhteydessä suorituskyvyn. Yrityksen johtajien kyky johtaa ihmisiä ja asioita, työntekijöiden motivaatio suorittaa tehtävät, toimintojen nopeus ja laadukkuus ja tuotteiden kyky tyydyttää asiakkaiden tarpeet ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka ovat mukana kokonaisvaltaisessa suorituskyvyn mittaamisessa” (Laitinen 1998: 13).*

### 2.1 Keskeisiä käsitteitä

Tulosjohtaminen (management-by-results, MBR) on organisaatioiden suorituskyvyn mittaamisen pohjalla oleva johtamisoppi. Tulosjohtaminen eli organisaation ohjaaminen tulosten perusteella lähtee liikkeelle siitä, että johto määrittelee toivomansa tulokset sekä asettaa niille tavoitetason. Tämän jälkeen organisaatiossa mitataan suoriutumista ja toteutunutta tasoa verrataan johdon asettamaan tavoitetasoon. Lopulta ne henkilöt palkitaan, jotka ovat suorituksillaan saavuttaneet tavoitetason. Kyseessä on siis johdon ohjausjärjestelmä, joka perustuu johdon toivomien ja organisaation toteutuneiden tulosten vertailuun. Tulosjohtamisen rinnalla käytetään myös muita käsitteitä kuten esimerkiksi suorituksen johtaminen (performance management) ja tulosohtaus (results based management, RBM). (Kallio & Kallio 2014: 574; Pellinen 2017: 35.)

Suorituskyky voidaan määrittää mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa asetettuja tavoitteita. Suorituskyvyn sijasta käytetään myös termiä suoritus, joka kuitenkin keskittyy enemmän tekemiseen sekä tekemisen tuloksiin, ja jättää siten huomioimatta tärkeitä asioita kuten henkilöstön tyytyväisyys, osaaminen ja yrityksen imago. Suoritus viittaa jo tapahtuneeseen tulokseen, kun taas suorituskky parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Lönngqvist, Antikainen & Kujansivu 2006: 19).

Neely, Gregory ja Platts (1995: 80) määrittävät suorituskyvyn mittaamisen (performance measurement) prosessiksi, jossa pyritään ilmaisemaan jonkin toiminnon tehokkuus ja hyödyllisyys määrällisesti. Lönnqvistin ym. (2006: 11) mukaan suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jossa määritetään tai selvitetään tunnuslukujen avulla tietyn liiketoiminnallisen tekijän tilaa. Prosessiin kuuluu jälkimmäisen määritelmän mukaan yritykselle keskeisten menestystekijöiden määrittäminen, näiden tekijöiden mittaaminen sekä mittaamisesta saatavan tiedon hyödyntäminen organisaation kehittämisessä. Suorituskyvyn mittaaminen koostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat mittariston suunnittelu, sen käyttöönotto, käyttö ja ylläpito. Ylläpidon eli päivittämisen jälkeen siirrytään taas uudelleen ensimmäiseen vaiheeseen eli suunnitteluun (Lönnqvist ym. 2006: 12).

Asioita, joita suorituskyvyn mittaamisessa mitataan, kutsutaan menestystekijöiksi. Menestystekijät ovat organisaation menestyksen ja strategian kannalta keskeisiä asioita. Mitattavista asioista ne, joiden suhteen hyvä suoriutuminen on menestyksen kannalta erityisen tärkeää, ovat kriittisiä menestystekijöitä (Lönnqvist ym. 2006). Tunnistamalla menestystekijät mahdollistetaan se, että mittaamisella korostetaan organisaation kannalta oikeita asioita. Menestystekijöitä voidaan määritellä koko organisaation lisäksi pienemmillä kokonaisuuksilla kuten esimerkiksi organisaation eri tasoille tai osastokohtaisesti (Neilimo & Uusi-Rauva 2005: 301).

Organisaation eri menestystekijöiden välillä on syy-seuraussuhteita. Osa menestystekijöistä on niin sanotusti syytekijöitä ja osa seuraustekijöitä. Syytekijät vaikuttavat tai niiden ainakin ajatellaan vaikuttavan jollakin tavoin tiettyyn seuraustekijään. Vaikutuksen näkyminen voi kuitenkin viedä aikaa. Seuraustekijöistä näkyvät usein varsinaiset organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet ja tulokset. Esimerkiksi henkilöstön osaaminen tai motivoituneisuus voi toimia syytekijänä tehokkaalle toiminnalle sekä palvelun laadulle, jotka taas voivat olla syytekijöitä asiakasuskollisuudelle. Mitattavia kohteita valitessa tulee ottaa huomioon esimerkiksi yrityksen toimiala ja prosessit. (Lönnqvist ym. 2006.)

Kun organisaation tehokkaan toiminnan kannalta ratkaisevat tekijät on löydetty, kehitetään näille tekijöille suorituskykymittarit. Suorituskykymittarit mahdollistavat tekijöiden jatkuvan seuraamisen ja kehittämisen. Suorituskyvyn kehittäminen on jatkuva prosessi, sillä kaikissa prosessin vaiheissa tapahtuu koko ajan muutoksia. Jatkuvasti muuttuvia tekijöitä ovat esimerkiksi omistajien ja sidosryhmien tarpeet, suoritteiden vaatimukset sekä muiden organisaatioiden toiminta. (Laitinen 1998: 19.)

Mittaristoa suunniteltaessa on keskeistä huomioida myös tietolähteet eli menetelmät, joiden avulla mittareiden käyttöä varten tarvittava tieto saadaan kerättyä. Varsinkin ai-neettoman pääoman kohdalla kysymys tietolähteistä nousee keskeiseksi. Niihin tarvittavaa tietoa ei usein ole saatavilla valmiina, vaan tieto tulee erikseen kerätä mittaria varten. Suunnitteluvaiheessa tulee siis kehittää myös tiedonkeräysmenetelmiä, kuten kyselyitä tai lomakkeita. (Lönngqvist ym. 2006: 69–70.)

## **2.2 Tulosjohtaminen**

Tulosjohtaminen on kehitetty 1970-luvulla pohjautuen tavoitejohtamiseen. Tavoitejohtamisessa pyrkimyksenä on ollut johtaa tavoitteiden asettamisen ja omakohtaisen tarkkailun avulla. Tavoitejohtamisessa tarkoitus on ollut antaa työntekijälle mahdollisuus tarkkailla suorituksiaan ja tuloksiaan selvien ja luotettavien mittareiden pohjalta. Tavoite- ja tulosjohtamisessa tavoitellaan pitkälti samoja asioita, mutta tulosjohtamisessa keskittyminen siirtyy pelkästä tavoitteesta eli halutusta tilasta koskemaan myös sitä, miten haluttu tila todellisuudessa on toteutunut. (Järvenpää ym. 2013: 16–17).

Tulosjohtaminen tarkoittaa yksinkertaistetusti sitä, että organisaatiota ohjataan asettamalla tavoitteet ja suoriutumisen tavoitetaso, mittaamalla suoriutumista, vertaamalla saatuja tuloksia asetettuun tavoitetasoon sekä lopulta palkitsemalla tai rankaisemalla suoritettua vertailun perusteella. Tulosten seuranta ja arviointi toteutetaan tietyn tarkasteluperiodin mukaan esimerkiksi kuukausittain, puolivuositain tai vuosittain.

Tulosjohtamisella pyritään siihen, että koko organisaatio, sen tiimit ja yksilöt tuntevat organisaation toiminnan tarkoituksen, avaintavoitteet, palautejärjestelmän toiminnan sekä osaamisen tarpeet. Tulosjohtamisen taustalla on siis ajatus siitä, että organisaation strategia saadaan tehokkaasti jalkautettua johdolta koko organisaation läpi mittaamalla suoriutumista. Tulosjohtamisella tavoitellaan myös jatkuvaa suoriutumisen kehittämistä ja parantamista sekä pyritään yhdistämään organisaation ja yksilön pyrkimyksiä ja tavoitteita. (Kauhanen 2015; Kallio & Kallio 2014: 574; Pellinen 2017.)

Prosessi lähtee liikkeelle siitä, että asetetaan tavoitteet koko organisaatiolle. Organisaation ylimmän tason tavoitteet muodostavat organisaation vision, jota taas ohjaavat sen missio ja arvot. Nämä ylätason tavoitteet vaikuttavat suoraan alemmille tasoille asetettaviin tavoitteisiin, sillä alempien tasojen tavoitteet johdetaan ylätasolle asetetuista tavoitteista. Alempien tasojen tavoitteita ovat esimerkiksi osasto-, tiimi-, projekti- ja yksilötason tavoitteet. Tavoiteasetannassa tulee ottaa kattavasti huomioon organisaation tavoitteiden kannalta oleellisia asioita organisaation toimintaan ja sen eri sidosryhmiin liittyen. Esimerkiksi sillä, onko organisaatio voittoa tavoitteleva vai ei, on suuri vaikutus sen keskeisimpiin tavoitteisiin. Julkisella sektorilla tavoitteiden määrittely sekä jakaminen alemmille tasoille voi usein olla huomattavasti haastavampaa. (Kauhanen 2015: 69–73.)

Tulosjohtamisen ytimessä on tavoitteiden asettamisen lisäksi sellaisten arviointi- ja palautejärjestelmien kehittäminen, jotka kannustavat ja ohjaavat henkilöstöä keskittymään työssään sellaisiin asioihin, jotka ovat linjassa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa. Organisaatiot käyttävät usein arviointi- ja palautejärjestelmien tukena myös suoriteperusteista palkkausta motivoimaan työntekijöitä organisaation tavoitteiden mukaiseen työskentelyyn. (Kallio & Kallio 2014: 574.)

Tulosjohtamista voidaan toteuttaa tiukasti tai löyhästi. Tiukassa tulosohjauksessa suoriutuksen suhde tulokseen on tarkkaan määritelty ja lopullinen. Tällöin palkkio tai rangastus seuraa ennalta sovitulla tavalla toteutuneen suoritustason mukaan, eikä siihen enää voida vaikuttaa esimerkiksi neuvottelemalla. Tiukka tulosohjaus edellyttää, että

organisaation tavoitteiden saavuttamisen tehokkuutta voidaan todella mitata luotettavasti, ja että yksittäisten osa-alueiden suorituskyvyn mittaaminen on kattavaa eikä mikään ulottuvuus jää mittaamisen ulkopuolelle. (Pellinen 2017: 39.)

Yhtenä tulosjohtamisen keskeisenä etuna pidetään autonomiaa, sillä prosessissa mitataan lopputulosta sen sijaan, että pyrittäisiin luomaan tarkat ohjeet ja säännöt sille, miten organisaatiossa tulisi toimia ja käyttäytyä, jotta saavutettaisiin haluttuja lopputuloksia. Tulosjohtamisessa painotetaan siis tuloksellisuutta ohjeiden sijaan, jätetään tehtävän suorittamiseen liittyen vapautta sen tekijälle ja keskitytään arvioimaan syntynyttä lopputulosta. Autonomian on havaittu usein johtavan kehittymiseen, sitoutumiseen ja parempaan motivaatioon. (Pellinen 2017: 35–36.)

Tulosjohtaminen voi kuitenkin luoda organisaatiolle myös kustannuksia esimerkiksi mitausongelmien takia. Yksi tavoitemittari voi ainoastaan harvoin tukea samanaikaisesti työntekijän motivaatiota sekä organisaation suunnitelmia. Tämä voi johtaa ei-toivottuun käyttäytymiseen, eli siihen että työntekijän ja organisaation tavoitteet ovat keskenään ristiriidassa eikä työntekijä halua toimia organisaation suunnitelmien ja tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi tulosjohtaminen voi toimia ainoastaan, jos organisaation toiminnan tuloksista ja vaikutuksista on saatavilla kattavaa tietoa. Jos tulokset eivät ole kattavasti ja luotettavasti mitattavissa, tulosjohtamisen avulla ei saada ohjattua organisaatiota haluttuun suuntaan. Mittareilla ja niiden muodostamalla kokonaisuudella on siis erittäin keskeinen rooli onnistuneessa tulosjohtamisessa. (Pellinen 2017: 35–36.)

1990-luvulla prosessista on tavoitejohtamisen ja tulosjohtamisen pohjalta kehitetty kolmas kehittyneempi versio, suorituksen johtaminen (Performance management). Kun tulosjohtamisessa edellytetään tuloksia, suorituksen johtamisessa pyritään lisäksi valmentamaan haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Suorituksen johtamiseen kuuluu tavoitteiden asettaminen, valmentaminen, palautteen antaminen ja kehittäminen. Suorituksen johtamisessa painopiste siirtyy täten suorituksen arvioinnista sen kehittämiseen, eli

menneisyydestä tulevaisuuteen. Suorituksen johtaminen toimii kahteen suuntaan, se on johtamista ylhäältä alas ja ohjaamista alhaalta ylös. (Järvenpää ym. 2013: 17–18.)

## **2.3 Suorituskyvyn mittarit**

Neely ym. (1995: 80) määrittelevät suorituskyvyn mittarin mittariksi, jota käytetään tietyn toimen tehokkuuden ja/tai hyödyllisyyden määrittämiseen. Määrittäminen voi kyseisen määritelmän mukaan liittyä toimen todelliseen tehokkuuteen ja/tai hyödyllisyyteen tai ainoastaan toimen tuottamaan lopputulokseen. Lönnqvist ym. (2006: 29) määrittävät suorituskyvyn mittarin hieman yksinkertaisemmin, täsmällisesti määritetyksi menetelmäksi, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Termin mittari sijasta käytetään toisinaan myös termiä tunnusluku (Lönnqvist ym. 2006: 29).

Suorituskyvyn mittareilla on keskeinen rooli organisaation strategian muuntamisessa halutuiksi toiminnoiksi ja tuloksiksi. Mittarit auttavat organisaatiota kommunikoimaan odotuksia, tarkkailemaan edistystä, antamaan palautetta ja motivoimaan työntekijöitä suoritukseen perustuvien palkkioiden avulla (Van der Stede, Chow & Lin 2006: 185). Mittareiden valinnalla johto voi usein kirkastaa organisaation epäselväksi jäänyttä strategiaa (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2013: 331). Suorituskyvyn mittarit on kuitenkin mahdollista kehittää organisaation johtamista tehokkaasti tukeviksi ainoastaan, jos tunnistetaan informaation tarve ja tiedetään, miten se voidaan tyydyttää mittaamisen avulla (Laitinen 1998: 57).

### **2.3.1 Suorituskyvyn mittareiden luokittelu**

Suorituskyvyn yksittäisiä mittareita voidaan luokitella monella tavalla. Mittareiden luokittelu tapahtuu yleensä sen mukaan millaiseen tietoon ne perustuvat. Perinteinen



luokittelu on *taloudelliset ja ei-taloudelliset*, jossa mittarit jaetaan sen mukaan, perustuvatko ne rahamittaiseen tietoon. Mittarit voidaan jakaa myös *koviin ja pehmeisiin mittareihin*, perustuen siihen onko mittareiden pohjana yksikäsitteisiä lähtöarvoja kuten liiketapahtumia tai suoritusmääriä vai esimerkiksi ihmisten asenteita, tuntemuksia tai näkemyksiä. Kolmas tapa luokitella mittareita on jakaa ne *määrällisiin ja laadullisiin mittareihin* sen mukaan, perustuvatko ne määrälliseen informaatioon vai arvioihin mitattavan kohteen tilasta. Vielä yhtenä luokitteluna voidaan käyttää *suoria ja epäsuoria mittareita*. Viimeksi mainitussa luokittelussa mietitään, mitataanko mittarin kohteena olevaa menestystekijää suoraan vai jotakin kohdeasiaan läheisesti liittyvää tekijää. Jonkin läheisen tekijän mittaaminen voi olla hyödyllistä, silloin kun itse mittaamisen kohteesta on hankalaa saada tarkkaa tietoa. (Lönngqvist ym. 2006: 30–31.)

*Taloudelliset mittarit* ovat perinteisesti hyödynnettyjä suorituskyvyn mittareita, ja ne keskittyvät nimensä mukaisesti yrityksen taloudellisiin näkökulmiin. Tällaisia mittareita kutsutaan toisinaan myös laskentatoimeen perustuviksi mittareiksi, koska ne perustuvat pitkälti tilinpäätöksen laskelmiin (Hoque 2003). Esimerkkejä taloudellisista mittareista ovat muun muassa liikevaihto, nettotulos, quick ja current ratio, EVA (economic value added) eli taloudellinen lisäarvo ja ROI (return on investments) eli investointien tuottoaste. (Järvenpää ym. 2013). Taloudelliset mittarit perustuvat siis rahamittaiseen tietoon, ja ne saadaan yrityksen tilinpäätöstiedoista joko suoraan tai laskemalla. Taloudellisten mittareiden kohdalla tietolähteitä koskevat kysymykset ovat tästä johtuen yleensä melko helposti ratkaistavissa (Lönngqvist ym. 2006). Taloudelliset mittarit keskittyvät ensisijaisesti kustannuksiin ja voittoihin, sekä kuvailemaan yrityksen eri toimintojen jo saavuttamia voittoja tai tappioita (Upadhaya, Munir & Blount 2014: 854).

Perinteisiä taloudellisia mittareita on kritisoitu monesta syystä. Kritiikissä on tuotu ilmi muun muassa sitä, että pelkkien taloudellisten mittareiden käyttäminen voi johtaa lyhyen tähtäimen voittojen tavoitteluun, ja niiden tarjoama tieto on usein yrityksen työntekijöille hankalaa ymmärtää (Lönngqvist ym. 2006: 30). Lyhyen tähtäimen voittojen tavoittelu voi vaikuttaa negatiivisesti muun muassa tuotteiden laatuun sekä työntekijöiden

koulutukseen ja kehitykseen, jotka taas voivat pidemmällä aikavälillä vaikuttaa negatiivisesti koko yrityksen tehokkuuteen (Upadhaya ym. 2014: 854). Taloudelliset mittarit ovat niiden kohtaamasta kritiikistä huolimatta edelleen tärkeitä arviointityökaluja (Hoque 2003: 142). Niitä myös käytetään yrityksissä edelleen laajalti. Tähän on vaikuttanut esimerkiksi pitkäaikainen kokemus taloudellisten mittareiden käytöstä, joka nähdään niiden suurena vahvuutena. Pitkäaikainen käytön seurauksena mittarit ovat yleisesti tunnettuja, niiden luotettavuus on laajalti testattu sekä laskentaperiaatteet vakiintuneet. Laskentaperiaatteiden vakiintuneisuus on myös mahdollistanut sen, että mittareista saatuja tuloksia voidaan vertailla eri yksiköiden ja organisaatioiden välillä (Lönngqvist ym. 2006: 30).

*Ei-taloudelliset mittarit* ovat niitä organisaation toiminnan eri osa-alueiden mittareita, jotka eivät perustu rahamittaiseen tietoon. Esimerkkejä niillä mitattavista asioista ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, laatu, tuottavuus, markkinaosuus, toimitustäsmällisyys, tyytyväisyys sekä henkilöstön pysyvyys. Kyse on siis organisaatioiden toiminnan kannalta erittäin oleellisista asioista. Tarve ei-taloudellisille mittareille on havaittu 1980-luvulla, kun taloudellisiin mittareihin pohjautuvia perinteisiä ohjausjärjestelmiä on alettu kyseenalaistamaan ja kritisoimaan. Todellinen tarve ja merkitys ovat kuitenkin selkeytyneet kunnolla vasta myöhemmin. Ei-taloudellisten mittareiden avulla voidaan mitata operatiivista suorituskkyä, ja yhdistää se taloudelliseen suorituskkyyn. (Laitinen, Piispanen, Rönngqvist & Ylinen 1999; Lönngqvist ym. 2006; Van der Stede ym. 2006; Upadhaya ym. 2014; Silvi, Bartolini, Raffoni & Visani 2015.)

Tärkeät ei-taloudelliset mittarit sisältävät monta eri näkökulmaa. Yhtenä tärkeänä osa-alueena voidaan pitää tehokkuuden mittareita, jotka mittaavat organisaation sisäisten prosessien ja resurssien käytön tehokkuutta. Toisen tärkeän näkökulman muodostavat innovaatiomittarit, jotka mittaavat organisaation innovatiivista suorituskkyä tarkkailemalla esimerkiksi uusien tuotelanseerausten määrää tai niiden kehittämiseen käytettyä aikaa. Kolmanneksi näkökulmaksi voidaan nostaa oppimis- ja kasvumittarit, jotka taas keskittyvät organisaation kykyyn oppia uutta. Tällaiset mittarit mittaavat työntekijöiden kehitykseen liittyviä osa-alueita. Lisäksi erittäin tärkeän näkökulman muodostavat

asiakkuuden mittarit, joihin voi organisaatiosta riippuen kuulua esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittareita ja toimitusten myöhästymisien tarkkailua. (Hoque 2003: 159–160.)

Ei-taloudelliset mittarit ovat organisaatioille useista syistä hyödyllisiä, mutta niillä on myös omat heikkoutensa. Esimerkkinä hyödyistä toimii se, että ne ovat usein yrityksen työntekijöille helpompia ymmärtää kuin taloudelliset mittarit, niiden ollessa työntekijöiden kannalta konkreettisempia. Ei-taloudelliset mittarit voivat myös auttaa johdon tavoitteiden viestimisessä koko organisaatiolle. Heikkouksia ovat muun muassa, että ei-taloudellisten mittareiden laskentaperusteet eivät ole yhtä vakiintuneita kuin taloudellisilla mittareilla, ne eivät välttämättä ole yhtä luotettavia, eivätkä yhtä vertailukelpoisia eri organisaatioiden välillä kuin taloudelliset mittarit. Ei-taloudellisten mittareiden kohdalla myös tietolähteiden kysymys on usein hankalampaa ratkaista. Erilaisten menetelmien kehittämiseen kuluu resursseja, ja joskus niillä tavoiteltavan tiedon tuottamisessa epäonnistutaan kokonaan. (Lönngqvist ym. 2006.)

*Määrälliset mittarit* ovat organisaatioissa perinteisesti käytettyjä mittareita, joiden perustana toimii jokin organisaation tuloksista tai sen toiminnasta saatava määrällinen tieto. Määrällisistä mittareista voidaan käyttää myös nimitystä kvantitatiivinen tai objektiivinen mittari. Taloudelliset mittarit ovat useimmiten määrällisiä mittareita. Määrällisiä mittareita on myös ei-taloudellisia, kuten esimerkiksi markkinaosuus ja tuotantonopeus. Määrälliset mittarit tuottavat kvantitatiivista eli määrällistä tietoa. (Lönngqvist ym. 2006; Groot & Selto 2013: 343).

*Laadulliset mittarit* ovat toinen vaihtoehto määrällisille mittareille. Määrällisen tiedon sijaan laadullisten mittareiden pohjalla on organisaation sidosryhmiltä kerättäviä laadullisia arvioita mitattavan kohteen tilasta. Laadullisista mittareista käytetään myös nimityksiä kvalitatiivinen tai subjektiivinen mittari. Arvioihin perustuvat mittarit ovat hyödyllisiä varsinkin silloin, kun mitattavasta kohteesta on hankalaa tai mahdotonta saada tarkkaa tai kattavaa määrällistä informaatiota, jota määrällisiä mittareita varten tarvittaisiin. Ei-taloudelliset mittarit ovat usein laadullisia. Laadulliset mittarit soveltuvat määrällisiä

mittareita paremmin aineettomien ja laadullisten asioiden mittaamiseen. Laadullisten mittareiden käyttöä varten tarvittavaa tietoa voidaan kerätä muun muassa erilaisin kyselyin tai haastatteluin, jolloin saatu tieto perustuu vastaajien arvioihin mitattavasta kohteesta. Laadullisten mittareiden avulla voidaan saada organisaation johdon käyttöön tietoa, jota ei muin keinoin saataisi. Arvioihin perustuva tieto antaa yleensä kuitenkin mitattavan kohteen tarkan tilan sijaan vain viitteitä kehittämistarpeista. Laadullisilla mittareilla kerätty tieto voidaan esittää joko laadullisena tai määrällisenä. Laadullisena tieto voidaan esittää esimerkiksi kirjallisessa raportissa ja määrällisenä esimerkiksi muutetuna numeeriseen muotoon arviointiasteikon avulla. (Lönngqvist ym. 2006; Groot & Selto 2013: 343; Kallio & Kallio 2014.)

Tyypillinen ongelma suorituskyvyn mittaamiseen liittyen on, että monet määrälliset ja täsmälliset mittarit voivat olla organisaation kannalta vähemmän keskeisiä kuin laadulliset mittarit. Kuitenkin määrällisten asioiden huomattavasti helpompi mitattavuus on johdanut siihen, että niitä on päädytty usein mittaamaan enemmän kuin hankalampia, mutta jopa tärkeämpiä laadullisia kohteita. Osaltaan vaikutusta on lisännyt esimerkiksi se, että siirryttäessä mittaamaan enemmän laadullisia ja ei-taloudellisia kohteita, joudutaan usein siirtymään perinteisen laskentatoimen alueelta muiden toimintojen, kuten esimerkiksi markkinoinnin tai tuotantotalouden alueelle. Tällöin johdon laskentatoimi muuttuu laaja-alaisemmaksi ja strategisemmaksi. (Laitinen 1998.)

Laadulliset mittarit ovat tärkeä osa suorituskyvyn mittaamista, ja niitä hyödyntämällä voidaan onnistua ratkaisemaan tilanteita, joissa pelkästään määrällisiä mittareita hyödyntämällä saatu tieto ei riitä. Laadullisten mittareiden käyttöön kuitenkin liittyy myös ongelmakohtia. Nämä ongelmat liittyvät muun muassa arvioiden puolueellisuuteen. Kun mitattavasta kohteesta luodaan arviota, kohteesta aiemmin tehdyt arviot tai kohteen kannalta epäolennaisien määrällisten mittareiden arvot voivat vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. Ongelmia voidaan pyrkiä vähentämään tutkimalla ja ymmärtämällä ongelmien syntymistä sekä merkitystä. Myös käyttämällä enemmän voimavaroja arvioiden pohjalla

olevan ajatustyön kehittämiseen ja ohjaamiseen voidaan torjua tiettyjä ongelmakohtia. (Fehrenbacher, Schulz & Rotaru 2018: 1–2.)

### 2.3.2 Suorituskyvyn mittareiden ominaisuudet

Yrityksen tavoitteet toimivat siis lähtökohtana mittareiden määrittämiselle, ja mittari on tapa mitata edistystä liittyen tietyn tavoitteen saavuttamiseen. Mittari itsessään ei kuitenkaan toimi tavoitteen saavuttamiseksi, vaan tarvitaan lisäksi toimia ja ohjausta, joita voidaan pohjata mittareista saatuun tietoon. (Järvenpää ym. 2013: 341.)

Suorituskyvyn mittareiden tuottama tieto sekä tapa, jolla kyseistä tietoa hyödynnetään, toimivat näin ollen yhdessä pohjana yrityksen päätöksenteolle. Nämä päätökset määrittävät pitkällä aikavälillä yrityksen menestyksen. Jotta mittareiden tuottama tieto olisi hyödyllistä päätöksenteossa ja johtaisi tehokkaisiin päätöksiin, tulee mittareiden avulla saadun tiedon täyttää tietyt vaatimukset. Laitisen (1998) mukaan keskeisiä ja tärkeitä vaatimuksia suorituskyvyn mittareiden tuottamalle tiedolle ovat ainakin *olennaisuus*, *edullisuus*, *validiteetti*, *reliabiliteetti* ja *uskottavuus*. Nämä vaatimukset koskevat yhtä lailla sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Laitinen (1998) esittelee vaatimuksia seuraavasti (ks. myös esim. Järvenpää ym. (2013)):

*Olennaisuus* tarkoittaa tässä yhteydessä, että mittarin tuottamalla tiedolla pitää olla olennainen merkitys päätöksenteossa. Mitä olennaisempaa mittarin tuottama tieto on, sitä pienemmät erot tuotetussa tiedossa ovat olennaisia tehtävän päätöksen kannalta.

*Edullisuus* tarkoittaa, ettei mittarin käyttöä varten tarvittavan tiedon tuottaminen saa vaatia liikaa verrattuna mittarilla saatavan tiedon olennaisuuteen, oikeellisuuteen ja uskottavuuteen. Vaadittujen kustannusten tulee siis olla suhteessa tuotettaviin hyötyihin.

*Validiteetti* viittaa siihen, kuinka täsmällisesti jokin mittari mittaa juuri sitä kohdetta, jota varten se on tarkoitettu. Jos mittari ei ole validi, tuotetaan systemaattisesti tuloksia, jotka poikkeavat oikeasta mittaustuloksesta.

*Reliabiliteetti* liittyy mittarin tarkkuuteen. Vaikka mittari olisi validi, tarkoittaen ettei arvoissa olisi systemaattista virhettä, mittari voi antaa satunnaisesti vaihtelevia tuloksia. Näin voi olla esimerkiksi mittaustavan sisältäessä vaihteita, joita voidaan suorittaa eri tavoin. Mittarin reliabiliteettia voidaan parantaa kehittämällä täsmälliset ja selkeät mittaussäännöt. Myös vaikka mittari on tarkka, se ei välttämättä ole validi. Mittarin tulokset voivat siis hyvistä reliabiliteetista huolimatta sisältää systemaattisen virheen.

Viimeinen Laitisen (1998) vaatimuksista on *uskottavuus*. Mittari on uskottava, jos päättöksentekijä voi luottaa sen antamaan tulokseen. Vaikka mittari täyttäisi edelliset neljän vaatimusta, sillä ei ole suurta arvoa päätöksenteon kannalta, jos päättöksentekijä ei voi luottaa sen antamaan tulokseen, eikä hyödynnä sitä tehdessään päätöstä.

Myös Groot ja Selto (2013: 68) ovat määritelleet vartenotettavien suorituskyvyn mittareiden tarvittavia ominaisuuksia ja luetelleet relevanttiuden, luotettavuuden, vakauden, täsmällisyyden, ajankohtaisuuden sekä sen että mittarin kuvaa organisaation aitoa tilaa. He siis lisäävät yllä esiteltyihin Laitisen (1998) määrittelemiin ominaisuuksiin vaatimuksen tiedon ajankohtaisuudesta.

## **2.4 Suorituskyvyn mittaristot**

Neely ym. (1995: 81) määrittelevät suorituskyvyn mittariston joukoksi mittareita, joita käytetään ilmaisemaan määrällisesti sekä toimintojen tehokkuus että hyödyllisyys. Suorituskyvyn mittaristot hyödyttävät eniten yrityksen toimintaa silloin, kun ne on onnistuttu rakentamaan niin, että työntekijät näkevät järjestelmän hyödyllisenä oman työnsä

kannalta eivätkä vain puhtaasti ylemmän johdon käyttämänä ohjausjärjestelmänä (Wouters & Wilderom 2008: 488).

Mittaamisen kohteita ja mittareita on täsmennettävä, jotta voidaan luoda suorituskyvyn mittaristo, joka tukee samanaikaisesti toimintojen tehostamista ja johdon päätöksentekoa. Fokusoinnilla tarkoitetaan tätä täsmentämistä ja mittauksen operationalisointia. Ilman fokusointia mittaristo voi antaa tarkkoja tuloksia yksityiskohdista, mutta joukosta irrallisia mittareita on hankalaa hahmottaa kokonaisuutta. (Laitinen 1998: 279–280.)

Suorituskyvyn mittareiden tulee siis toimia kokonaisuutena, jotta tavoitteita saavutettaisiin. Shahin ja Mahbod (2007) ovat kehittäneet suorituskyvyn mittareiden integroimista varten SMART-menetelmän. Menetelmään kuuluu viisi hyvälle suorituskyvyn mittaristolle asetettua kriteeriä. Ensimmäinen kriteereistä on täsmällisyys (specific), jonka mukaan tavoitteiden tulee olla yksityiskohtaisia ja täsmällisiä, jotta toimintaa voidaan ohjata tehokkaasti. Toinen kriteereistä mitattavuus (measurable) tarkoittaa, että tavoitteiden tulee olla selkeitä ja konkreettisia, jotta niitä voidaan mitata. Seuraavat kriteerit saavutettavuus (attainable) ja realistisuus (realistic) liittyvät yritykseen kykyyn onnistua tavoitteissaan. Tavoitteen tulee olla sellainen, joka voidaan realistisesti saavuttaa käytössä olevilla resursseilla tekemällä sen eteen töitä. Viimeisellä kriteerillä aikajänne (time-sensitive) tarkoitetaan sitä, että tavoitteelle tulee asettaa ajankohta, jotta sekä johtajat että työntekijä itse voivat tehokkaasti seurata tehtyä edistystä. (Järvenpää ym. 2013.)

Suorituskyvyn mittariston tarkoituksena on jakaa vastuualueita sekä oikeuksia päätöksentekoon, asettaa tavoitteita suorituskyvylle ja palkita asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta (Lee & Yang 2011: 85). Mittaristo myös mahdollistaa kehityksen kohti ennalta määriteltäviä tavoitteita. Samalla se tuottaa tietoa tehokkuudesta, jolla resursseja muutetaan tuotteiksi ja palveluiksi, näiden tuotosten laadusta sekä organisaation toimintojen tehokkuudesta, eli siitä mitä kyseiset toiminnot ja prosessit tuottavat tavoitteiden kannalta (Amaratunga & Baldry 2003: 174).

Alun perin mittaristot perustuivat siis taloudellisiin mittareihin. Ennen 1980-lukua puutteelliset suorituskyvyn mittaristot eivät olleet aiheuttaneet yrityksille vakavia seurauksia. 1980-luvulla yritysten toimintaympäristössä tapahtui kuitenkin radikaaleja muutoksia. Muutokset taloudellisessa tilanteessa johtivat siihen, että alettiin uskoa yritysten tarvitsevan systemaattisen järjestelmän suorituskyvyn mittaamiseen, yhtenä osana riittävää johdon laskentajärjestelmää (management accounting system). (Johnson & Kaplan 1987.)

Yksi parhaiten tunnetuista suorituskyvyn mittaristoista on Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tulokortti, jonka kehittivät Kaplan ja Norton vuonna 1992. Muitakin moniulotteisia suorituskyvyn mittaristoja on kehitetty, kuten Lynchin ja Crossin (1995) suorituskypyramidi ja Neelyn ja Adamsin (2000) suorituskypyprisma. Edellä mainitut ja monet muut mallit mahdollistavat yrityksen suorituskyvyn jakamisen pienempiin osalualueisiin, ja siten helpottavat sen mittaamista ja tarkastelua (Lönnqvist ym. 2006: 21).

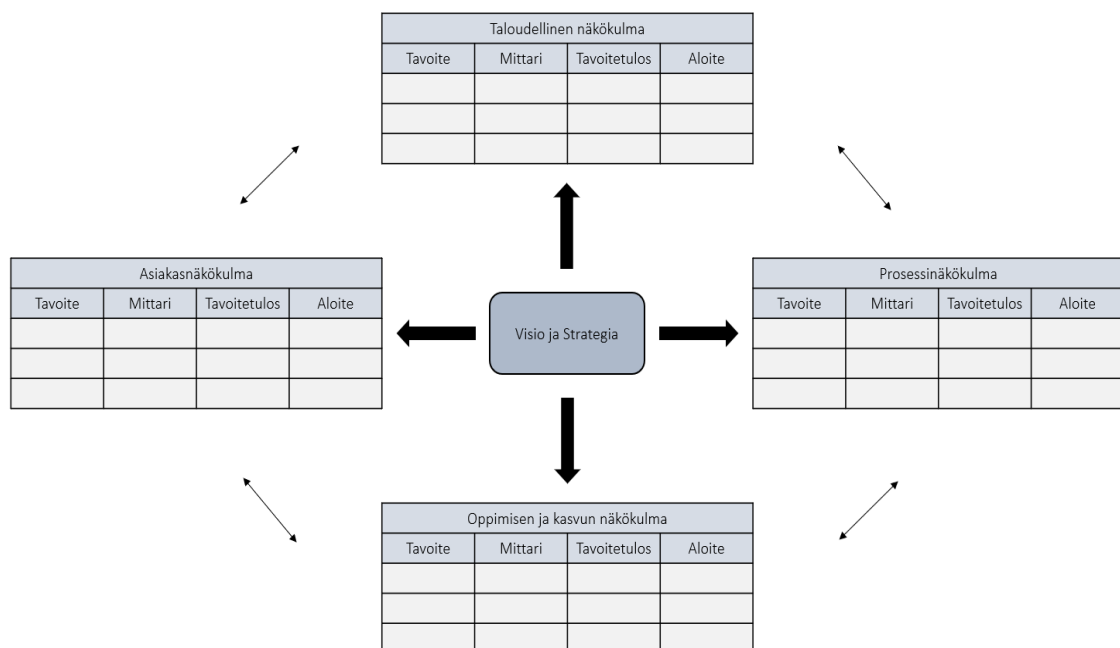
Tällaisen järjestelmän käytöstä voi olla yritykselle apua sekä pitkän aikavälin suorituskyyä koskeviin tavoitteisiin keskittymisessä että strategian viestimisessä läpi koko organisaation (Silvi ym. 2015: 197). Tehokas suorituskyvyn mittaristo mahdollistaa suorituskyyvyn mittaamisen ja kontrolloimisen, suhteessa yrityksen määriteltyyn strategiaan (Tung, Baird & Schoch, 2011: 1287). Seuraavaksi esittelen muutaman suorituskyykymittariston.

#### **2.4.1 Tasapainotettu tulokortti**

Tunnetuin tasapainoiseen mittaamiseen keskittyvistä mittaristomalleista on tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard tai BSC). Tasapainotetun tulokortin ovat esitelleet Robert S. Kaplan ja David P. Norton vuonna 1992 (Lönnqvist ym. 2006: 35). He kehittivät mittaristomallin 12 suuren Yhdysvaltalaisen yrityksen kanssa vuoden kestäneessä projektissa (Laitinen 1998: 284).



Tasapainotetun tulokortin tarkoitus on mitata suorituskyyä sekä motivoida organisaatiota sen parantamiseen. Tulokortti tuottaa tasapainotetun kuvan nykyisestä sekä tulevasta suoriutumisesta hyödyntäen neljää näkökulmaa, jotka jokainen pyrkivät vastaamaan tiettyyn kysymykseen. *Taloudellisessa näkökulmassa* keskitytään siihen, miten organisaation sidosryhmät näkevät organisaation. *Asiakasnäkökulmassa* on tärkeää, miten organisaatio haluaa näyttäytyä asiakkailleen. *Prosessinäkökulmassa* keskitytään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyteen, miettien mitkä liiketoiminnan prosesseista ovat tyytyväisyyden saavuttamisen kannalta tärkeimpiä. *Oppimisen ja kasvun näkökulmassa* mietitään, miten organisaation kyky jatkuvasti muuttua ja parantaa voidaan säilyttää. Näkökulmiin liitettyjen kysymysten kautta pyritään luomaan erilaisia mittareita, jotka auttavat yrityksen visiota ja strategiaa. Tasapainotettua tulokorttia havainnollistetaan alla kuviossa 1. (Kaplan & Norton 1996.)



**Kuvio 1.** Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996).

Kuviossa 1 esitetyn tasapainotetun tulokortin neljä näkökulmaa pyrkivät luomaan tasapainon pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden, haluttujen tulosten sekä niiden ajureiden ja määrällisten ja laadullisten mittareiden välille. Neljästä näkökulmasta huolimatta

kunnolla rakennettu tuloskortti toimii yhdellä tarkoituksella, sillä kaikki sen mittarit on suunnattu kokonaisvaltaisen strategian saavuttamiseksi. (Kaplan & Norton 1996: 56.)

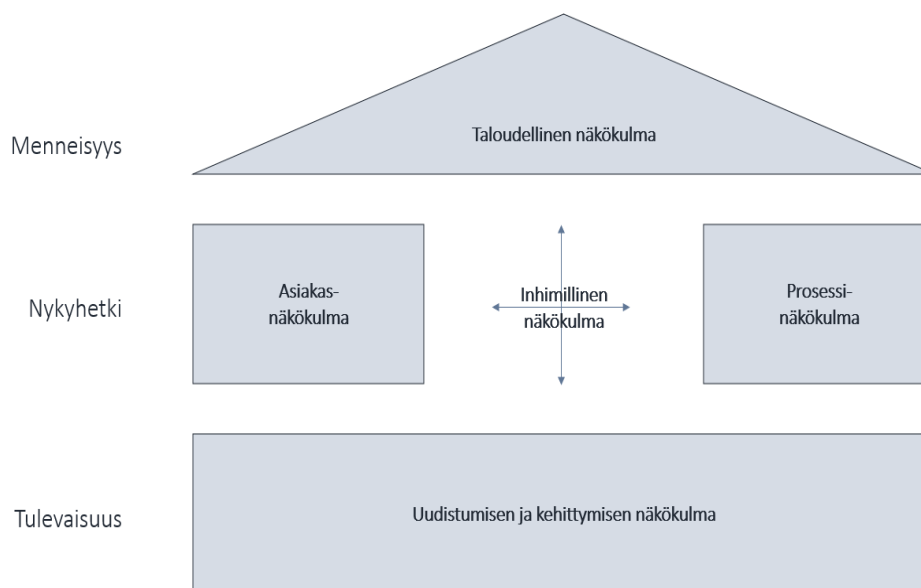
Tasapainotetun tuloskortin mittarit tulee valita mittaristoa hyödyntävän yksikön strategiaa miettien (Kaplan & Norton 1996: 55). Mittaristoa voidaan muutenkin sopeuttaa organisaatioon, esimerkiksi muokkaamalla neljää näkökulmaa, ne eivät siis ole ehdottomia. Tasapainotetun tuloskortin mittarit tulee johtaa organisaation strategiasta ja visiosta, jolloin eri asioiden painoarvot riippuvat kyseessä olevien asioiden tärkeydestä organisaatiolle. Esimerkiksi jos on kyse organisaatiosta, jonka henkilöstöllä on toiminnalle erittäin keskeinen rooli, henkilöstölle voidaan antaa enemmän painoarvoa kuin mittariston perinteisessä kuvauksessa. Tasapainotetun tuloskortin selkeäksi heikkoudeksi jää suorituskyvyn mittaamisessa kuitenkin se, että tuloskortti on tarkoitettu ainoastaan sisäiseen käyttöön, joten sen tuloksia ei voida vertailla mitattavasta yksiköstä tai organisaatiosta ulkoisesti (Lönngqvist ym. 2006: 35–36).

#### **2.4.2 Skandia Navigator**

Skandia Navigatorin on kehittänyt Leif Edvinsson Skandia Groupissa Ruotsissa, tarkoituksenaan kehittää organisaation aineetonta pääomaa. Aineettomasta pääomasta käytetään myös esimerkiksi termejä älyllinen pääoma, aineeton varallisuus ja näkymättömät voimavarat. Kuten Lönngqvist ym. kirjassaan (2006) käytän termiä aineeton pääoma, sillä termi on yleisessä käytössä. Skandia Navigatorin tarkoituksena on tuoda aineeton pääoma osaksi organisaation vuosittaista raportointia, jolloin aineettomasta pääomasta voidaan tärkeänä menestystekijänä viestiä myös organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. Mittaristo mittaa miten aineeton pääoma on vaikuttanut Skandia Groupin muuhun pääomaan, ja miten aineetonta pääomaa on organisaatiossa hyödynnetty. Navigaattoria on myöhemmin organisaation sisällä kehitetty pidemmälle tuottamaan tasapainotettu kuva rahoituksellisesta sekä aineettomasta pääomasta. (Flamholtz, Bullen & Hua 2002: 952.)

Organisaatioiden aineeton pääoma voidaan luokitella kolmeen osaan. Osat ovat *inhimillinen pääoma*, *rakennepääoma* sekä *suhdepääoma*. Näistä ensimmäinen eli *Inhimillinen pääoma* koostuu muun muassa henkilöstön omaamista tiedoista ja taidoista, koulutuksesta ja kokemuksesta, sitoutumisesta sekä motivaatiosta. *Rakennepääoma* taas sisältää muun muassa yrityksen työilmapiirin, johtamisfilosofian, kulttuurin, prosessit ja järjestelmät sekä immateriaalioikeudet. *Suhdepääomaan* kuuluvat esimerkiksi yrityksen suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin sekä sen imago ja brändi. (Järvenpää ym. 2013: 358; Neilimo & Uusi-Rauva 2005: 304–305.)

Skandia Navigator on mittaristo, jossa keskitytään kuuteen eri näkökulmaan. Jokainen näistä näkökulmista on mukana muodostamassa organisaation aineetonta pääomaa. Mittaristo voidaan sen havainnollistamiseksi esittää talon muodossa, kuten on tehty alla kuviossa 2. (Edvinsson 1997: 371.)



**Kuvio 2.** Skandia Navigator (Edvinsson 1997).

Skandia Navigatorissa (kuvio 2.) *taloudellinen näkökulma* on talon katto, seinät muodostavat *asiakasnäkökulma* sekä *prosessinäkökulma*, talon sisällä on *inhimillinen näkökulma* ja talon lattiana *uudistumisen ja kehittymisen näkökulma*. Mittaristossa otetaan

huomioon myös *ajallinen aspekti*. Taloudellinen näkökulma on mittaristossa liitetty menneisyyteen, asiakas- ja prosessinäkökulmat sekä inhimillinen näkökulma nykyhetkeen ja uudistumisen ja kehittymisen näkökulma tulevaisuuteen. (Edvinsson 1997: 371.)

Navigatoria voidaan käyttää sekä mittaamisen suunnitteluun että sen seurantaan. Työkalun avulla johto saa entistä laajemman näkökulman organisaation potentiaaliseen arvoon. Skandia Navigatorilla on paljon samanlaisuuksia BSC:n kanssa. Erona tasapainotettuun tulokorttiin on kuitenkin, että Skandia Navigator keskittyy tasapainotettua tulokorttia vahvemmin mittaamaan nimenomaan organisaation aineetonta pääomaa. Erona voidaan pitää lisäksi myös sitä, että Skandia Navigator mahdollistaa ulkoisen vertailun ja sitä että se korostaa BSC:tä enemmän uudistumisen ja kehittymisen sekä toimintaympäristön näkökulmien tärkeyttä. (Edvinsson 1997: 371.)

Mallissa hyödynnettäviä mittareita on monenlaisia. Ne voivat olla lukuarvoja, rahallisia määriä tai prosentuaalisia osuuksia. Taloudellisessa näkökulmassa voidaan mitata muun muassa tuloja työntekijää kohden ja sijoitettua pääomaa. Asiakasnäkökulmassa keskeisiä mitattavia asioita voivat olla esimerkiksi menetettyjen asiakkaiden määrä ja yrityksen markkinaosuus. Prosessinäkökulmassa voidaan mitata esimerkiksi tietotekniikan menoja työntekijää kohden ja käsittelyaikaa. Inhimillisessä näkökulmassa voidaan esimerkiksi mitata pitkäaikaisten tai korkeakoulutettujen työntekijöiden osuutta kaikista työntekijöistä. Uudistumisen ja oppimisen näkökulmassa mittaamisen kohteena voi olla esimerkiksi patenttihakemusten määrä ja koulutuskustannukset työntekijää kohden. Skandia Navigator eroaa tasapainotetusta tulokortista myös mittareiden määrässä. Kun tasapainotetussa tulokortissa keskitytään tärkeimpiin mittareihin, Navigatorissa voidaan hyödyntää huomattavasti suurempaa määrää mittareita. Mittaristoon otettavien mittareiden joukosta pyritään ulkoista vertailua varten löytämään yleisiä mittareita, joiden tuloksia voitaisiin vertailla eri organisaatioiden välillä. (Lönnqvist ym. 2006: 37–38.)

## 2.5 Suorituskyvyn mittaamisen mahdollisuudet ja haasteet

Suorituskyvyn mittaaminen on siis yksi johdon laskentatoimen perustehtävistä. Perinteisten taloudellisia osa-alueita koskevien tunnuslukujen parista suorituskykyä on siirrytty mittaamaan edellisten vuosikymmenten aikana myös monille muille yrityksen liiketoiminnan osa-alueille. Mittaamisen kohteiden laajentumisen lisäksi myös mitattava aikajänne sekä mittauksessa huomioon otettavat näkökulmat ovat laajentuneet. Samalla suorituskyvyn mittaaminen on sitoutunut vahvemmin organisaation strategiaan, ja erilaisille organisaatioille on alettu kehittää erilaisia järjestelmiä. (Laitinen 1998.)

Hoque (2003: 142) tiivistää kirjassaan, että suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on parantaa johtajien mahdollisuuksia seurata yrityksen edistystä suorituskyvyn parantamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi hän mainitsee, että mittaaminen voi auttaa johtajia yrityksen strategisen aseman tarkkailussa.

Tutkimukset ovat näyttäneet, että laajasta suorituskyvyn mittaamisesta voi olla yrityksille hyötyä monella eri osa-alueella (Cavaluzzo & Ittner 2004; Davis & Albright 2004; Ittner, Larcker & Randall 2003). Näihin osa-alueisiin kuuluvat muun muassa strategian muodostaminen, implementointi ja tarkkailu, tavoitteista ja niiden saavuttamisesta viestittäminen sidosryhmille, brändin ja maineen vahvistaminen, työntekijöiden motivointi kaikilla organisaation tasoilla sekä organisaatiollisen oppimisen tukeminen.

Suorituskyvyn mittaaminen tuottaa hyötyjä kuitenkin vain hyvin toteutettuna, ja jos sen toteuttamisessa epäonnistutaan, mittaaminen voi prosessin tehottomuuden tai hyödyttömyyden lisäksi olla pahimmillaan organisaatiolle jopa haitallista (Micheli & Mari 2013: 148). Mittaaminen voi olla epäonnistunutta esimerkiksi silloin, jos se ärsyttää ihmisiä, johtaa osaoptimointiin, lisää byrokratiaa, jäykistää organisaatiota tai muutoin lisää negatiivista kontrollia. Mittaamisen epäonnistuessa sen vaikutukset organisaatiossa voivat pahimmillaan olla täysin päinvastaisia kuin mitä sen onnistumisen hyödyt olisivat parhaimmillaan voineet olla (Neilimo & Uusi-Rauva 2005: 301).

### 3 Tulosjohtaminen ja mittaaminen yliopistoissa

#### 3.1 Yliopistoista ja niiden erityispiirteistä

Vuonna 2020 Suomessa toimii 13 yliopistoa. Yliopistoille on yliopistolain mukaan säädetty kolme tehtävää. Nämä tehtävät ovat vapaan tutkimuksen sekä tieteellisen ja taiteellisen sivistyksen edistäminen, tutkimukseen perustuvan ylimmän opetuksen antaminen sekä yhteiskunnallinen vuorovaikutus (Yliopistolaki 24.7.2009/558 1 §). Monista länsimaista poiketen, kaikki Suomen yliopistot ovat julkisia organisaatioita ja vahvasti riippuvaisia valtion rahoituksesta (Kallio, Kallio & Blomberg 2020: 88).

Vuosikymmenten ajan yliopistoja on kuvailtu omalaatuisiksi ja uniikeiksi organisaatioiksi. Tähän perinteiseen käsitykseen liitettyjä piirteitä ovat muun muassa löyhästi yhteen liitetty ja epätäydellinen organisaatio, hallintoelinten heikko päätöksenteko, ohjautuminen ulkopuolisten intressien mukaan, epäselvä hierarkia sekä normien ja arvojen liiallinen pohjautuminen järjestysrakenteisiin (discipline structures). Tällainen organisaatiomuoto on pitkään nähty johdonmukaisena akateemisten aktiviteettien ja tieteellisten laitosten luonteen kanssa. (Seeber, Lepori, Montauti, Enders, Boer, Weyer, Bleiklie, Hope, Michelsen, Mathisen, Frølich, Scordato, Stensaker, Waagene, Dragšić, Kretek, Krücken, Magalhães, Ribeiro, Sousa, Veiga, Santiago, Marini, & Reale 2015: 1450.)

1980-luvulla yliopistojen uniikkiutta ja omalaatuisuutta alettiin kuitenkin kyseenalaistaa. Yliopistoja ryhdyttiin tällöin rinnastamaan muihin julkisiin toimijoihin. Uudistusten ja modernisoinnin avulla pyrittiin vahvistamaan yliopistojen autonomisuutta sekä lisäämään niiden vastuullisuutta, vahvemman johtamisen mahdollistamiseksi ja kilpailun lisäämiseksi. Näiden 1980- ja 1990-luvun toimien motivaationa on tulkittu olleen julkisorganisaatioiden muuttaminen kokonaisemmiksi organisaatioiksi. Yliopistoilta on haettu löytyvän selkeästi määritelty identiteetti, selkeä hierarkia ja kyvykkyys rationaaliin toimintaan. (Seeber ym. 2015: 1450.)

Suorituskyvyn mittaamista on pidetty yhtenä keskeisenä keinona edistää muutoksia julkisella sektorilla. Mittaamiseen liittyvä keskustelu on kuitenkin alusta asti ollut hyvin erilaista julkisella sektorilla kuin yksityisellä. Yksityisellä sektorilla suorituskyvyn mittaamiseen liittyen on puhuttu strategisten ohjausjärjestelmien tehostamisesta sekä strategioista viestimisen parantamisesta. Julkisella sektorilla keskustelu on ollut monimutkaisempaa, ja alusta asti on keskitytty samanaikaisesti sekä organisaatioiden vastuunalaisuuden vahventamiseen että sisäisen tehokkuuden parantamiseen. Suorituskyvyn mittaaminen on nähty työkaluna niin budjetoinnin ja raportoinnin parantamiseen kuin julkisjohtamisen modernisointiin. (Greiling 2005: 551, 554.)

Vuoden 2010 alussa Suomessa tuli voimaan yliopistolakiuudistus, jonka tavoitteena oli lisätä yliopistoautonomiamia, uudistaa hallintoa, muuttaa henkilöpolitiikkaa joustavammaksi sekä kannustaa yliopistoja profiloitumaan ja luomaan pitkäntähtäimen strategioita. Yliopistolakiuudistuksessa muutettiin yliopistojen taloudellishallinnollista asemaa sekä päätöksentekorakennetta. Suurimmasta osasta yliopistoja tuli julkisoikeudellisia laitoksia ja kahdesta säätiötä. Oleellista oli, että yliopistoista tuli valtionhallinnosta erillisiä oikeushenkilöitä, jotka vastaavat sitoumuksistaan omilla varoillaan sekä kantavat ja vastaavat tuomioistuimissa. Muutoksen seurauksena yliopistot voivat myös harjoittaa liiketoimintaa, joka tukee heidän päätehtäviensä toteuttamista. Muutosten yhteydessä valtio pääomitti yliopistoja turvatakseen niiden maksukyvyn, vakavaraisuuden ja luottokelpoisuuden. Tavoitteena muutoksille oli myös muun muassa yliopistojen mahdollisuuksien parantaminen rahoituspohjansa monipuolistamisessa, kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta kilpailemisessa sekä resurssien kohdentamisessa strategiaan painoaloihinsa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016: 15–17.)

Kallio ym. tiivistivät tutkimuksessaan (2020: 88) vuoden 2010 yliopistolakiuudistuksen keskeisten päämäärien olleen erottaa yliopistot valtionhallinnosta, muuttaa yliopistot itsenäisiksi oikeushenkilöiksi sekä turvata Suomen yliopistoille samanlaiset toimintaedellytykset kuin kansainvälisesti parhaiten menestyvillä yliopistoilla. He kuitenkin

huomauttivat tutkimuksessaan myös, että vaikka yliopistolakiuudistuksella pyrittiin erottamaan yliopistot valtionhallinnosta, ne ovat edelleen valtionhallinnon ohjauksessa.

### **3.2 New Public Management**

Suorituskyvyn mittaaminen on koettu julkisella sektorilla mielenkiintoiseksi useissa maissa jo pidemmän aikaa, mutta vasta New Public Management (NPM) uudistusten nousu sai suorituskykymittaristojen paikan vakiinnutettua keskeiseksi työkaluksi julkisen sektorin organisaatioiden johtamisessa (Arnaboldi & Azzone, 2010: 266).

1980-luvulta lähtien julkinen sektori on ollut useissa maissa laajasti muutosten kohteena. NPM kiinnitti huomion julkisen sektorin suoriutumiseen, ja siten vaikutti muutosten pohjalla. NPM kattaa laajan joukon uskomuksia, oppeja ja kokemuksia, jotka toimivat viitekehyksenä julkisen sektorin arvioinnissa sekä uudistamisessa. Viitekehys vaihtelee eri ajanjaksojen ja maiden välillä, ja sen konteksti sekä ihmisten toiminta vaikuttavat aina sen hyödyntämiseen (Verbeeten & Speklé, 2015: 953–954). NPM viitekehyksen hyödyntämiseen liittyy kuitenkin aina yksityisen sektorin menetelmien ja mallien käyttöönottoa julkisella sektorilla (Ter Bogt & Scapens 2012: 451).

NPM viitekehykselle on tunnistettu seitsemän periaatetta. Tunnistetut periaatteet ovat vahvempi johtaminen, suorituskyvyn mittaaminen, resurssien määrittäminen tavoitteiden kautta, virastojen erittelemineen pienempiin yksiköihin, kilpailun lisääminen, yksityiselle sektorille ominainen tapa johtaa sekä kurinalainen budjetointi. Periaatteilla on tavoiteltu monia asioita kuten muun muassa vapaampaa päätöksentekoa, selkeitä tavoitteita, selkeitä suoriutumisen mittareita, tulosvastuun siirtämistä yksiköille, hierarkian purkamista, yksilöiden taitojen korostumista sekä tuottavuuden ja tehokkuuden lisääntymistä. (Hood 1991; Fredriksson & Pallas 2018.)



Suorituskyvyn mittaristosta tuli NPM:n seurauksena keskeinen työkalu vanhojen byrokrattisten hallintojen muuntamisessa tehokkaiksi ja toimiviksi organisaatioiksi. Suorituskyvyn mittaristojen ja muiden työkalujen on uskottu mahdollistavan julkisten organisaatioiden suoriutumisen mittaamisen, ja siten myös tulosjohtamisen. Mittaristojen on ajateltu toimivan ratkaisuna sille, miten julkisia menoja saadaan laskettua sekä julkisten palveluiden laatua parannettua (Arnaboldi & Azzone 2010: 266). NPM viitekehyksen mukaiselle suorituskyvyn mittaamiselle on ollut ominaista se, että päämäärät, tavoitteet sekä mittarit on mieluiten laadittu määrälliseen muotoon (Fredriksson & Pallas 2018).

NPM viitekehyksen mukaisten uudistusten toimivuutta on jo kuitenkin laajalti kyseenalaistettu. Esimerkiksi Verbeeten ja Speklé (2015) tarkastelivat tutkimuksessaan toiminnassa olevaa joukkoa ideoita, jotka ovat yhdenmukaisia NPM viitekehyksen kanssa, ja joilla on ollut vaikutusta julkisen sektorin organisaatioiden uudistuksiin ja uudelleen järjestelyihin sekä todellisia vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Tutkimuksessaan he käyttivät aineistonaan OECD:n (Organisation for Economic Co-operation and Development) asiakirjoja. Tutkimuksensa (2015) pohjalta Verbeeten ja Speklé esittivät, että NPM viitekehyksen kanssa yhteneväsillä uudistuksilla on saattanut olla jopa negatiivinen vaikutus julkisen sektorin suoriutumiseen. Ter Bogt ja Scapens (2012) taas tutkivat tulosjohtamista sekä suorituskyvyn mittaamista (performance management) yliopistosektorilla. Tutkimuksessaan he keskittyivät kahteen erilliseen tiedekuntaan Isossa Britanniassa ja Alankomaissa. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että tutkituissa yliopistoissa käytössä olleet mittaristot aiheuttivat yliopistojen työntekijöille epävarmuutta, ahdistusta ja stressiä. Tutkimuksen mukaan lisääntyneet paineet muun muassa saattoivat motivoida tutkijoita pelaamaan varmanpäälle ja jättämään innovatiivisempia ja riskisempiä aiheita tutkimatta, sillä kyseiset aiheet eivät olisi välttämättä tuottaneet tuloksia suorituskyvyn mittaamisessa käytettävän aikajänteen rajoissa.

### 3.3 Julkinen organisaatio

Suomessa yliopistoille on yliopistolain (24.7.2009/558) 1 §:ssä turvattu itsehallinto sekä tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus. Itsehallintoon kuuluu päätöksentekooikeus sisäiseen hallintoon kuuluvista asioista (Yliopistolaki 24.7.2009/558 3 §). Yliopistolain 5 §:ssä on nykyään myös määritetty, että julkisoikeudelliset yliopistot ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä. Muut Suomen yliopistoista ovat lain mukaan julkisoikeudellisia laitoksia paitsi Aalto-yliopisto ja Tampereen yliopisto, jotka ovat säätiöitä.

Koulutuslaitokset ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita (Chen, Yang & Shiau 2006: 191). Kuten mainittu aiemmin tutkielman luvussa 2, voittoa tavoittelevien ja tavoittelemattomien organisaatioiden tavoitteet eroavat toisistaan (Kauhanen 2015: 69). Tärkeä erottava tekijä on juuri se, että kaupalliset yritykset pohjimmiltaan keskittyvät tekemään voittoa, kun taas voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla taloudellinen suoriutuminen ei suoraan heijasta mission saavuttamista. Tämä täytyy huomioida myös organisaatioiden ohjauksessa (Drucker, 1989; Chen ym. 2006: 192).

Voittoa tavoittelevissa organisaatioissa hyödynnetyt mallit eivät sovellu sellaisenaan käytettäväksi voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Vaikka myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tulee tietenkin seurata menojaan ja budjettejaan, budjetoitujen lukujen toteutumisesta seuraamalla ei kuitenkaan voida samalla tavalla mitata niiden menestystä (Kong 2010: 286; Kaplan 2001: 354). Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden menestystä tulisikin mitata sen perusteella, kuinka hyvin ja tehokkaasti ne onnistuvat täyttämään asiakkaidensa ja yhteiskunnan tarpeita. (Kaplan 2001: 353).

Voittoa tavoitteleville organisaatioille taloudellinen tulosohejaus on luonnollisesti tärkein tulosohejauksen muoto, sillä niiden keskeisimmät tavoitteet ovat useimmiten taloudellisia. Taloudellista tulosohejausta pidetään tärkeänä myös voittoa tavoittelemattomille organisaatioille, mutta peruste tälle on päinvastainen. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa taloudelliset tekijät eivät ole tavoitteita vaan keskeisiä toimintaa rajoittavia

tekijöitä (Pellinen 2017: 35; Kaplan 2001: 354). Ohjauksen lähtökohtina toimivien tavoitteiden erilaisuus näkyy selvästi jo muun muassa siinä, kuinka moninaisiin asioihin tavoitteasetannassa tulee ottaa kantaa. Tavoitteiden erilaisuus myös hankaloittaa ja monimutkaistaa tavoitteiden jakamista alemmille tasoille (Kauhanen 2015: 69–71).

Tavoitteiden erilaisuuden lisäksi julkisella sektorilla asiakkaan määrittelemisen on usein hankalampaa kuin yksityisellä sektorilla. Yksityisellä sektorilla asiakas useimmiten sekä maksaa että vastaanottaa palvelun. Julkisella sektorilla taas palvelun vastaanottaja ja maksaja ovat eri tahot. Maksajana toimivat rahoittajat ja vastaanottajana palvelun käyttäjä. Kumpaakin voidaan täten ajatella asiakkaana, jolloin kummankin tarpeet myös tulisi ottaa ohjauksessa ja mittaamisessa huomioon. (Kaplan, 2001: 360–361.)

Kong (2010: 288–289) mainitsee tutkimuksessaan, että julkisen sektorin palvelun tarjoajien voi olla usein hankalaa tai jopa mahdotonta täyttää samanaikaisesti sekä rahoittajien että palvelun vastaanottajien vaatimuksia. Tämä voi hänen mukaansa johtaa siihen, että vaikka palvelun käyttäjät olisivat tyytyväisiä, palvelun tarjoajan rahoitusta lasketaan, sillä sidosryhmien tavoitteet ovat keskenään ristiriidassa. Palvelun tarjoajan kannalta tämä voi helposti johtaa siihen, että palvelun käyttäjien sijaan keskitytään täyttämään rahoittajien vaatimuksia.

### **3.4 Tietointensiivinen organisaatio**

Sen lisäksi että yliopistot ovat julkisia organisaatioita, ne ovat myös tietointensiivisiä organisaatioita, mikä tuo mittaamiseen omat haasteensa. Termin tietointensiivinen organisaatio rinnalla käytetään laajasti myös termiä asiantuntijaorganisaatio. Lönnqvist ym. (2006: 49) määrittävät asiantuntijaorganisaation sellaiseksi, jossa tehdystä työstä suurin osa on uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä. Tässä yhteydessä tyypillisiksi asiantuntijatyöntekijöiksi määritellään asianajajat, konsultit, suunnittelijat ja tutkijat. Tietointensiivisille organisaatioille ominaisia piirteitä ovat Løwendahlin (2000: 20) mukaan muun

muassa korkeakoulutetut työntekijät, tehtävän työn muuttaminen asiakkaan toiveiden mukaan, asiakasyritysten kanssa vahvasti yhteistyössä toimiminen sekä työn riippuvaisuus sen tekijän harkinnasta ja arvostelukyvystä.

Lönnqvistin ym. (2006: 49–50) mukaan tietointensiivisiä organisaatioita voi erotella muista organisaatioista juuri työn tietointensiivisyyden perusteella. Mitä suurempi merkitys tiedolla on yrityksen tuotannontekijänä, sitä tietointensiivisemmäksi he määrittävät yrityksen. Tietointensiivisyys tarkoittaa näin ollen, että yrityksen lopputuotoksen tuottamisessa tieto on keskeinen tuotannontekijä. Tietointensiivisyys organisaation ominaisuutena on Von Nordenflychtin (2010: 159) mukaan liitetty joko ainoastaan organisaatiossa toimivien yksilöiden omaamaan tietoon, tai myös organisaation välineisiin, tuotteisiin ja rutiineihin.

Määritelmän mukaan yliopistot ovat siis selvästi tietointensiivisiä organisaatioita, joissa tietointensiivisyys tulee esiin niin organisaatiossa toimivien yksilöiden, välineiden, tuotteiden kuin rutiinien yhteydessä.

Tietointensiiviset organisaatiot ovat jopa muita organisaatioita vahvemmin riippuvaisia tehokkaasta henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Tämä johtuu siitä, että tietointensiivisissä organisaatioissa työntekijöiden tiedot ja taidot toimivat tärkeimpänä lähteenä organisaation tietämykselle, kyvyille ja järjestelmille. (Abernethy, Horne, Lillis, Malina & Selto 2005: 137). Myös Jääskeläinen & Laihonon tuovat tutkimuksessaan (2013) esiin tietointensiivisten organisaatioiden menestyksen riippuvan vahvasti yksilöiden asiantuntemuksesta ja korkeasti ammattitaitoisesta henkilöstöstä. Tietointensiiviselle organisaatiolle on tärkeää saada tehokkaasti muunnettua tämä yksilöiden asiantuntemus ja osaaminen tuotteeksi tai palveluksi, joka vastaa asiakkaan tarvetta (Lönnqvist ym. 2006: 77).

Työn tietointensiivisyydestä johtuen, tietointensiivisten organisaatioiden päämääränä on usein enemmän työntekijöiden sitouttaminen kuin tiukka ohjaaminen. Tietointensiivisten organisaatioiden menestyksen kannalta kyky houkuttaa ja säilyttää

palveluksessaan kyvykkäitä yksilöitä on ratkaisevan tärkeä. Tietyissä projekteissa tarvitaan pätevyyttä, jota vain tietyillä työntekijöillä on, jolloin korostuvat tähän liittyvän tiedon mittaaminen sekä näiden yksilöiden tärkeys organisaatiolle. Organisaation tulee saada tarvittavasta osaamisesta ajankohtaista tietoa, jotta sen on mahdollista reagoida esimerkiksi tietynlaisen osaamisen puuttumiseen. (Groen, Van de Belt & Wilderom 2012: 840; Jääskeläinen, Laihonon & Lönnqvist 2014: 1475.)

Yksilöön keskittyvä suorituskyvyn mittaaminen on tietointensiivisissä organisaatioissa tärkeää myös työntekijän ohjaamisen kannalta, vaikkei tiukkaan ohjaamiseen usein pyritäkään. Kun työntekijä on alansa asiantuntija ja osaa usein työnsä esimiestään paremmin, voi syntyä ristiriitaa työntekijän henkilökohtaisten kehitysintressien ja organisaation tavoitteiden välille. Mittaamisen avulla työntekijää voidaan yrittää ohjata kehittämään osaamistaan suuntaan, joka hyödyttää myös organisaatiota. (Lönnqvist ym. 2006.)

Työntekijöiden tehtävät tietointensiivisissä organisaatioissa ovat erittäin vaihtelevia, heidän aikaansaamansa tuotokset ovat hyvin erilaisia ja näiden tuotosten laatu vaihtelee paljon. Myös tuotoksiin vaikuttavien tekijöiden ja tuotosten suhde on usein monimutkaisempi sekä hankalampi määritellä kuin muissa organisaatioissa. Näitä ongelmia voidaan usein pyrkiä ratkaisemaan hyödyntämällä subjektiivisempaa ja laadullisempaa mittaamista. Ongelmakohtia löytyy kuitenkin myös subjektiivisesta mittaamisesta, itse mittaamisen lisäksi, tavoitteiden asettamiseen ja tulosten raportointiin sekä visualisointiin liittyen. (Lönnqvist ym. 2006; Jääskeläinen & Laihonon 2013.)

Kallio ym. tuovat tutkimuksessaan (2017: 393) esiin, että suorituskyvyn mittaamisen ollessa jo ylipäättään haastavaa tietointensiivisissä organisaatioissa, yliopistot ovat erikoistapauksia myös tietointensiivisten organisaatioiden keskuudessa. Tieteellistä tutkimusta ja etenkin sen laatua on heidän mukaansa äärimmäisen haastavaa arvioida. Esimerkiksi yksi huipputason tutkimus voi helposti olla sataa keskitasoista tutkimusta arvokkaampi. Kuitenkin kun työn tärkeyttä saatetaan osata arvostaa vasta useita vuosia myöhemmin,

järkevän ja toimivan suorituskyvyn mittariston luominen tutkimusten arvioimiseksi on erittäin haastavaa (Kallio & Kallio 2014: 575).

### **3.5 Yliopistojen rahoitus Suomessa**

Yliopistoja ohjaa Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). Ohjaus tapahtuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa nelivuotisilla sopimuskausilla. Korkeakoulujen ja ministeriön välisissä neuvotteluissa sovitaan yhteisistä tavoitteista, keskeisistä yliopistokohtaisista toimenpiteistä sekä yliopiston tehtävästä, profiilista, vahvuusaloista ja uusista nousevista aloista, tutkintotavoitteista, näiden perusteella kohdennettavista määrärahoista sekä tavoitteiden toteutumisen raportoinnista. OKM käyttää myös muita ohjauskeinoja, kuten informaatio-ohjausta. OKM vierailee sopimuskauden aikana jokaisessa yliopistossa sekä kutsuu yliopistojen johtoa tarpeen mukaan keskustelemaan. Yliopistot myös saavat käyttöönsä joka vuosi tilaston siitä, miten ne ovat suoriutuneet muihin Suomen yliopistoihin verrattuna. Eduskunta päättää vuosittain talousarvion yhteydessä yliopistosektorille OKM:n kohdentaman perusrahoituksen määrän, jonka OKM jakaa yliopistojen välillä hyödyntämällä yliopistojen rahoitusmallia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.)

Yliopiston valtiolta saama vuosittainen perusrahoitus määräytyy siis sen mukaan, miten yliopisto on pärjännyt neuvotteluissa määritettyihin tavoitteisiin ja muihin yliopistoihin nähden (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020). OKM käyttää siis yliopistojen ohjauksessa tulosjohtamista. Rahoitusmallia on hyödynnetty Suomessa yksittäisten yliopistojen ja ministeriön välisissä budjettineuvotteluissa vuodesta 1997 (Kallio & Kallio 2014: 576).

Sen lisäksi, että yliopistojen perusrahoitus määräytyy yliopistojen suoriutumisen mukaan, myös osa yliopistojen yksittäisten työntekijöiden palkasta määräytyy nykyään työntekijöiden suoriutumisen perusteella (Järvenpää ym. 2021). Yliopistohenkilökunnan palkkaus sidottiin suoritusarviointiin vuonna 2005, kun yliopistojen palkkausjärjestelmä uudistettiin (Kallio ym. 2020: 93).

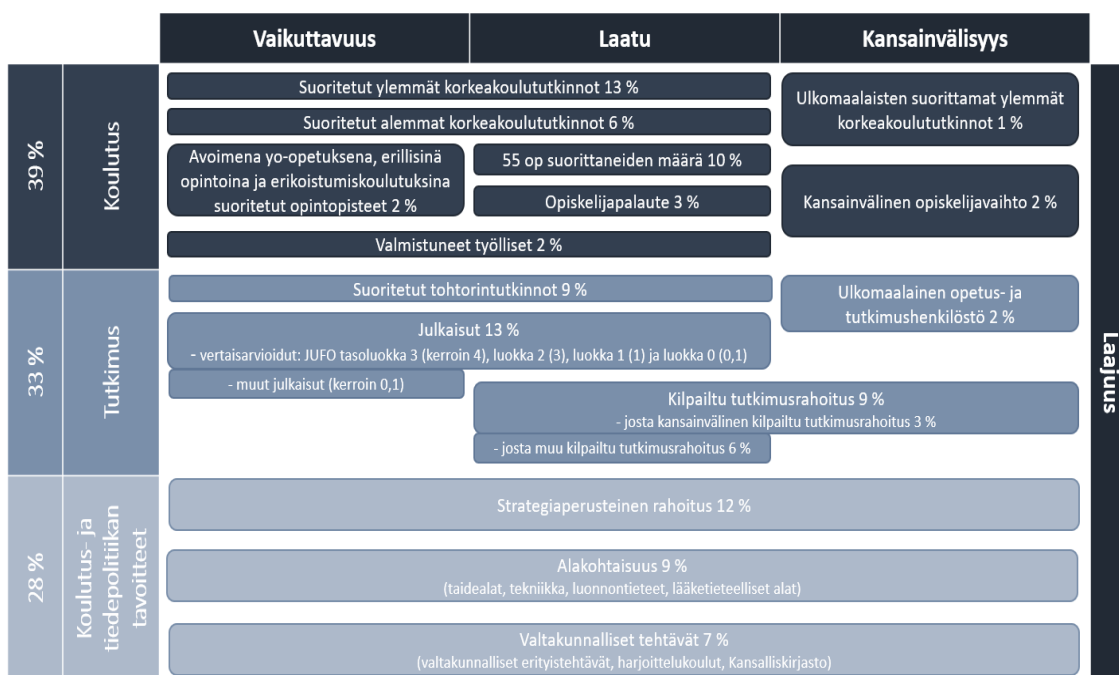
Korkeakoulujen rahoitusmallien tarkoituksena on OKM:n mukaan ”vahvistaa korkeakoulujen toiminnan laatua, vaikuttavuutta, ja tuottavuutta”. Korkeakoulut saavat mallin perusteella määräytyvän perusrahoituksen yhtenä kokonaisuutena, ja päättävät sen kohdentamisesta omien valintojensa mukaan. Perusrahoituksen lisäksi korkeakoulut saavat rahoitusta myös ulkopuolisista lähteistä, kuten esimerkiksi Suomen Akatemialta (SA), Business Finlandilta (BF), säätiöiltä, yrityksiltä, Euroopan Unionilta (EU) sekä muilta kansainvälisiltä lähteiltä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020). Alla olevassa taulukossa 1. esitetään tietoja Suomen yliopistojen vuoden 2019 tilinpäätöksistä sekä tiedoista lasketut valtionrahoituksen osuudet yliopistojen liikevaihdoista.

Yliopisto	Liikevaihto (milj. EUR)	Korkeakoulujen valtionrahoitus (milj. EUR)	Avustustuotot (milj. EUR)	Liiketoiminnan tuotot ja muut tuotot (milj. EUR)	Valtionrahoituksen osuus liikevaih- dosta
Aalto-yliopisto	334,33	211,64	95,78	26,92	63,30 %
Helsingin yliopisto	667,80	386,31	214,08	67,41	57,85 %
Itä-Suomen yliopisto	230,79	136,64	65,21	28,93	59,21 %
Jyväskylän yliopisto	204,29	131,60	52,02	20,67	64,42 %
Lapin yliopisto	51,86	34,11	12,72	5,03	65,77 %
Lappeenrannan- Lahden teknillinen yliopisto	84,18	45,95	24,05	14,18	54,59 %
Oulun yliopisto	233,01	140,94	78,45	13,62	60,49 %
Svenska handelshög- skolan	23,39	17,39	5,39	0,61	74,35 %
Taideyliopisto	73,03	67,11	4,40	1,53	91,89 %
Tampereen yliopisto	321,02	191,21	102,00	27,81	59,56 %
Turun yliopisto	263,63	159,52	81,59	22,52	60,51 %
Vaasan yliopisto	41,26	30,86	5,36	5,04	74,78 %
Åbo Akademi	101,09	55,28	42,11	3,70	54,69 %
				<b>Keskiarvo</b>	<b>64,72 %</b>

**Taulukko 1.** Yliopistojen rahoitus Suomessa vuonna 2019 (Vipunen 2019).

Taulukossa 1 esitetään, mistä Suomen yliopistojen rahoitus on muodostunut vuonna 2019. Taulukon oikean reunan sarakkeeseen on laskettu, kuinka suuri osuus eri yliopistojen rahoituksesta on vuonna 2019 ollut korkeakoulujen valtionrahoitusta.

Valtionrahoituksen osuudet vaihtelivat yliopistojen välillä 54,59 %:sta 91,89 %:iin, ja sen keskimääräinen osuus oli 64,72 %. Kaikki Suomen yliopistot saivat siis vuonna 2019 hyvin merkittävän osuuden koko liikevaihdostaan korkeakoulujen valtionrahoituksena. Vuosien 2017–2020 OKM:n yliopistojen rahoitusmalli, jonka mukaan yliopistojen saama valtionrahoitus vuonna 2019 määräytyi, kuvataan alla kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Yliopistojen rahoitusmalli 2017–2020 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020).

Edellä esitetystä mallista (Kuvio 3.) voidaan havaita, että perusrahoituksen määrärahat jaettiin vuosina 2017–2020 yliopistojen kesken pääosin koulutuksen (39 %) ja tutkimuksen (33 %) suoritteiden perusteella, jotka muodostivat rahoituksesta yhteensä 72 %. Kolmantena pääosa-alueena mallissa olivat koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteet, jotka muodostavat 28 % perusrahoituksesta.

Vuosien 2017–2020 mallissa koulutuksen perusteella jaettavasta rahoituksesta suurin yksittäinen osuus määräytyi suoritettujen tutkintojen määrän perusteella. Suoritetut ylemmät korkeakoulututkinnot vaikuttivat rahoituksen määrään 13 % ja alemmat 6 %, eli niiden vaikutus oli yhteensä miltei viidennes perusrahoituksesta. Suoritettujen



tutkintojen katsottiin mallissa mittaavan vaikuttavuutta sekä laatua. Vuoden aikana 55 opintopistettä suorittaneiden opiskelijoiden määrä oli mallissa yhdistetty laatuun, ja sen vaikutus oli 10 %. Laatua mallissa pyrittiin mittaamaan myös opiskelijapalautteella, jonka osuus oli edellä mainittuja määrällisiä mittareita huomattavasti pienempi, 3 %. Avoimen yliopiston, erillisopintojen sekä erikoiskoulutusten suoritettut opintopisteet oli mallissa liitetty vaikuttavuuteen, ja niiden osuus oli 2 %. Myös valmistuneiden työllisten osuus oli 2 %, ja sillä mitattiin rahoitusmallissa sekä laatua että vaikuttavuutta. Kansainvälisyyttä mallissa mitattiin ulkomaalaisten suorittamien ylempien korkeakoulututkintojen määrällä (1 %) sekä kansainvälisellä opiskelijavaihdolla (2 %).

Tutkimuksen osalta suurin vaikutus rahoitukseen oli julkaisuilla (13 %) sekä suoritetuilla tohtorintutkinnoilla (9 %). Osa-alueet oli mallissa liitetty laatuun ja vaikuttavuuteen. Vertaisarvioitujen julkaisuiden laatua oli huomioitu eri kertoimilla, jotka määräytyivät julkaisufoorumien (JUFO) tasoluokkien perusteella. Korkeimman tasoluokan 3 julkaisut saivat kertoimen 4, luokan 2 julkaisut kertoimen 3, luokan 1 kertoimen 1 ja matalimman arvioidun luokan 0 julkaisut kertoimen 0,1. JUFO:n luokittelemien julkaisujen lisäksi muut julkaisut saivat kertoimen 0,1. Tutkimuksen suoritteita mitattiin myös kilpaillulla tutkimusrahoituksella, josta kansainvälisen kilpaillun tutkimusrahoituksen osuus oli 3 % ja muun 6 %. Kilpailtu tutkimusrahoitus oli rahoitusmallissa liitetty laatuun ja kansainvälisyyteen. Kansainvälisyyttä mitattiin myös ulkomaalaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön määrällä, jonka vaikutus rahoitukseen oli 2 %.

Vuosien 2017–2020 rahoitusmallissa koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteiden 28 %:sta 12 % muodostui strategiaperusteisesta rahoituksesta, josta sovitaan neuvotteluissa ministeriön ja korkeakoulun kesken. Alakohtaisuuden vaikutus rahoitukseen oli 9 % ja valtakunnallisten tehtävien 7 %. Kaikkien koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteiden osa-alueiden oli mallissa katsottu liittyvän niin vaikuttavuuteen, laatuun kuin kansainvälisyyteen.

Yliopistojen rahoitusmalli muuttui vuonna 2021. OKM:n työryhmän esityksessä 24.10.2018 annettiin ehdotus yliopistojen uudesta rahoitusmallista. Uusien

korkeakoulujen rahoitusmallien on ehdotuksen mukaan tarkoitus tunnistaa käytössä olevia malleja paremmin koulutusalojen ominaispiirteitä ja kustannuseroja. Uuden rahoitusmallin on myös tarkoitus kannustaa entistä vahvemmin ”kansainvälisiin edelläkävijä-verkostoihin kytkeytyvään tutkimustoimintaan”. Yliopistojen rahoitusmallin kolmeosainen rakenne pysyi ehdotuksessa ennallaan. Yksittäisten osuuksien prosentuaalisia osuuksia on muutettu niin, että koulutuksen ja tutkimuksen suoritteet muodostavat jatkossa 76 % rahoituksesta eli 4 % enemmän, ja koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteiden osuus tippuu 28 %:sta 24 %:iin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.) OKM:n yliopistojen rahoitusmalli vuodesta 2021 alkaen on kuvattu alla kuviossa 4.

42 %	Koulutus	30 %	Suoritetut alemmat ja ylempät korkeakoulututkinnot <ul style="list-style-type: none"> <li>Ylemmät kk-tutkinnot 19% ja alemmat 11%</li> <li>Kertoimet tavoiteajassa valmistumiselle, toiselle saman tasoille kk-tutkinnoille ja alojen kustannusrakenteen eroille</li> <li>Tutkimäärän rahoitusajat ylempien kk-tutkintojen alakokonaisuuksille</li> </ul>
		5 %	Jatkuva oppiminen <ul style="list-style-type: none"> <li>Josta yhteistyöopinnot 1%</li> </ul>
		4 %	Työllistyminen ja työllistymisen laatu <ul style="list-style-type: none"> <li>Josta työlliset vuosi valmistumisen jälkeen 2% (yrittäjyyttä painottaen), uraseuranta 2%</li> </ul>
		3 %	Opiskelijapalaute
34 %	Tutkimus	8 %	Suoritetut tohtorin tutkinnot
		14 %	Julkaisut <ul style="list-style-type: none"> <li>Kertoimet (0,1-4) JUFO tasoluokkien 0-3 vertaisarvioituille julkaisuille ja muille julkaisuille (0,1)</li> <li>Lisäkerroin 1,2 avoimesti saatavilla oleville vertaisarvioituille julkaisuille</li> </ul>
		12 %	Kilpailtu tutkimusrahoitus <ul style="list-style-type: none"> <li>Josta kansainvälinen kilpailtu tutkimusrahoitus 6%</li> <li>Josta kotimainen tutkimusrahoitus sekä kotimainen ja kansainvälinen yritysrahoitus 6%</li> </ul>
24 %	Koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteet	15 %	Strategiaperusteinen rahoitus <ul style="list-style-type: none"> <li>Osio A. Yliopiston strategiaa tukevat toimenpiteet ml. profiilimukainen kansainvälisyys</li> <li>Osio B. Hallitusohjelmasta ja valtioneuvoston tavoitteista lähtevät korkeakoulu- ja tiedepoliittiset tavoitteet</li> <li>Pääpaino osiolla A</li> </ul>
		9 %	Valtakunnalliset tehtävät <ul style="list-style-type: none"> <li>Valtakunnalliset erityistehtävät, harjoittelukoulut, Kansalliskirjasto, Taideyliopisto, yliopistokeskukset</li> </ul>

**Kuvio 4.** Yliopistojen rahoitusmalli 2021 alkaen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020).

Edellä esitetystä mallista (Kuvio 4.) voidaan havaita, että koulutuksen osalta suoritettujen tutkintojen määrän osuutta on kasvatettu huomattavasti. Suoritettujen tutkintojen osuus on uudessa mallissa yhteensä 30 %, kun vuosien 2017–2020 rahoitusmallissa se oli yhteensä 19 %. Ylempien korkeakoulututkintojen osuutta on lisätty kuudella prosentilla ja alempien viidellä. Vuosittaisten suoritettujen opintopisteiden seuranta ei ole määritelty uuteen malliin, mutta suoritettujen tutkintojen yhteydessä tulevat käyttöön

kertoimet tavoiteajassa valmistumiselle, toiselle saman asteiselle tutkinnolle sekä alojen kustannusrakenteen eroille. Opiskelijapalautteen osuus säilyy samana (3 %). Jatkuvan oppimisen osuudeksi on määritetty 5 %, josta yhden prosentin muodostavat yhteistyöopinnot. Myös työllistymisen vaikutus rahoitukseen on kasvanut ehdotuksessa. Nykyisessä mallissa vaikutus on yhteensä 4 %, josta puolet määräytyy vuosi valmistumisen jälkeen työllisten määrällä ja puolet uraseurannan perusteella.

Tutkimuksen osalta suoritettujen tohtorintutkintojen vaikutusta on tiputettu uudessa mallissa yhdeksästä prosentista kahdeksaan. Julkaisujen osuutta taas on vastaavasti nostettu prosentilla. Vertaisarvioitujen julkaisujen mittaamiseen käytettävät kertoimet määräytyvät mallissa edelleen samaan tapaan julkaisufoorumin (JUFO) luokitusten perusteella. Malliin on kuitenkin otettu mukaan lisäkerroin 1,2, joka koskee vapaasti saatavilla olevia vertaisarvioituja julkaisuja. Muille julkaisuille käytössä on jatkossakin kerroin 0,1. Kilpaillun tutkimusrahoituksen osuutta on mallissa kasvatettu kolmella prosentilla aiemmasta 9 %:sta 12 %:iin. Kilpaillun kansainvälisen tutkimusrahoituksen osuus on nostettu kolmesta prosentista kuuteen prosenttiin. Aiemman muun kilpaillun tutkimusrahoituksen sijaan toinen mittaava tekijä on uudessa mallissa kotimainen tutkimusrahoitus (SA ja BF) sekä kotimainen ja ulkomainen tutkimusrahoitus, jotka muodostavat uudessa mallissa 6 % rahoituksesta.

Koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteiden osuus on uudessa mallissa siis 4 % aiempaa mallia pienempi (24 %). Strategiaperusteisen rahoituksen osuus on kuitenkin kasvanut 12 prosentista 15 prosenttiin. Strategiaperusteinen rahoitus on uudessa mallissa jaettu kahteen osioon A ja B, joista pääpaino on osiolla A. Osiossa A mitataan yliopiston strategiaa tukevia toimenpiteitä, kuten profiilinmukaista kansainvälisyyttä. Osiossa B tarkkailun kohteena taas ovat korkeakoulu- ja tiedepoliittiset tavoitteet. Aiemmassa vuosien 2017–2020 mallissa esiintynyt alakohtaisuus on poistunut osiosta, ja strategiaperusteisen rahoituksen tapaan myös valtakunnallisten tehtävien osuus on kasvanut muutaman prosentin, seitsemästä prosentista yhdeksään.

Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallin tarkoituksena on vahvistaa korkeakoulujen toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Korkeakoulut saavat mallin perusteella jaettavan rahoituksen yhtenä kokonaisuutena, ja päättävät itse sen sisäisestä kohdentamisesta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020). Mallia ei siis ole tarkoitettu hyödynnettäväksi yksittäisten yliopistojen sisäisessä mittaamisessa vaan OKM:n ja yliopistojen välillä työkaluna resurssien kohdentamisessa (Järvenpää ym. 2021). Tutkiessaan suorituskyvyn mittaamista Suomen yliopistoissa Kallio, Kallio ja Grossi (2017) havaitsivat kuitenkin, että monet yksittäiset yliopistot ja tiedekunnat olivat kopioineet yliopistojen rahoitusmallin keskeisiä periaatteita omiin sisäisiin mittaristoihinsa. Kallio ym. esittivät tutkimuksessaan (2017: 295), että tämän johdosta OKM:n mallin periaatteilla on vaikutusta sekä yliopistojen työntekijöiden päivittäiseen työhön että yliopistojen ja niiden tiedekuntien tapaan määritellä laatua ja määrää tieteellisessä työssä, vaikei mallia ole suunniteltu tähän tarkoitukseen eikä näihin vaikutuksiin alun perin pyrittykään.

Kallio ym. havaitsivat tutkimuksessaan (2017) myös, että yliopistojen silloinen (vuosien 2013–2016) rahoitusmalli korosti määrällistä mittaamista. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi julkaisujen arvioinnissa määrää korostettiin huomattavasti laatua enemmän. He mainitsivat myös, ettei ongelma rajoittunut ainoastaan Suomeen vaan useammassa tutkimuksessa oli havaittu viitteitä ilmiön kansainvälisyydestä. Suomen tilanne oli heidän mukaansa kuitenkin erityisen huolestuttava. Tätä he perustelivat sillä, että rahoitusmallissa laadun mittaamiseen käytettävien mittareiden ollessa usein määrällisiä helpoin tapa parantaa tuloksia voikin olla määrän kasvattaminen laatua laskemalla. Tähän liittyvät haasteet eivät rajoitu pelkästään tutkimustyöhön ja sen mittaamisen vaikeuteen, josta mainittiin tutkielmassa jo aiemmin. Esimerkiksi myös yliopiston opiskelijoiden tenttien läpäisyn tai jopa tutkintojen suorittamisen helpottaminen voi olla houkuttavaa mitaus tulosten parantamiseksi (Kallio ym. 2017: 299).

Toinen Kallion ym. tutkimuksessa (2017) esiin noussut ongelmakohta oli mittaamisen aikajänne, joka on Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallissa vuosi. Useilla tieteenaloilla tutkimusten julkaisuprosessi vie kauemmin kuin vuoden, joten vuosittainen

mittaaminen ja tulosten tarkastelu oli tutkimuksen mukaan koettu negatiiviseksi asiaksi. Nopeaan julkaisemiseen keskittyminen saattaa tutkimuksen mukaan johtaa esimerkiksi siihen, että tutkimuksessa jätetään huomioimatta tärkeitä aikaa vaativia aiheita. Yliopistojen ja niiden tiedekuntien ei tietenkään tarvitsisi hyödyntää OKM:n rahoitusmallissa käytettyä vuoden aikajännettä sisäisessä mittaamisessaan, mutta Kallion ym. (2017) tutkimuksessa tutkituista 12 tiedekunnasta jokainen oli ottanut OKM:n hyödyntämän aikajänteen käyttöön myös sisäisessä mittaamisessaan.

Kolmas keskeinen ongelma, joka yliopistojen suorituskyvyn mittaamiseen liittyen nousi esiin Kallion ym. (2017) tutkimuksessa, oli vapaamatkustaminen ja osaoptimointi. Tutkimuksen mukaan käytössä olleesta mallista vaikuttivat hyötyvän eniten opportunistit, jotka korostavat omaa etuaan kollegoiden, yksikön, laitoksen, yliopiston tai jopa koko oman alansa edun kustannuksella.

Kun OKM:n käyttämää rahoitusmallia on Kallion ym. tutkimuksen (2017) jälkeen jo useampaan otteeseen muutettu, herää kysymys onko tutkimuksessa havaituista mahdollisista haittavaikutuksista onnistuttu tehdyillä muutoksilla pääsemään eroon.

### **3.6 Yhteenveto ja tutkimuskysymykset**

Perinteisesti yliopistoissa on monissa tehtävissä nojaututtu luottamukseen perustuvaan itseohjautuvuuteen. Vuoden 2010 yliopistolakiuudistuksen ja suorituskyvyn mittaamisen seurauksena yliopistojen ohjauksessa on siirrytty enemmän kohti suoraa valvontaa sekä suoritteiden korostamista. Kun ohjauksessa on alettu korostamaan toiminnan ja suoritteiden jatkuvaa seurantaa, tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta on tullut yliopistojen keskeisiä koordinointi periaatteita (Kallio ym. 2020: 93).

Onnistuneessa tulosjohtamisessa ja suorituskyvyn mittaamisessa organisaation tavoitteet ja strategia ovat siis erittäin keskeisessä asemassa. Ne toimivat pohjana koko

prosessille, ja organisaation ohjaus kokonaisuudessaan, hyödynnettävät mittaristot sekä yksittäiset mittarit tulisi pyrkiä rakentamaan organisaation tavoitteiden pohjalta strategian toteuttamista tukeviksi.

Balabonienė ja Večerskienė (2014) tutkivat yliopistojen suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä erikoispiirteitä. He esittävät tutkimuksessaan, että suorituskyvyn mittaaminen yliopistoissa on tärkeä ja melko hankala aihe. Heidän mukaansa yliopistojen kohdalla on erityisen tärkeää, että suorituskyvyn mittaamisen pohjalla ovat nimenomaan mittaamisen kohteena olevan yksittäisen yliopiston toiminnot, strategia, visio, missio ja tavoitteet. Suorituskyvyn mittaristoon valittujen mittareiden tulee heidän mukaansa kuvastaa juuri mittaamisen kohteena olevan yliopiston toimintoja, sillä liiallinen vaihtelu mittareissa saattaa entisestään monimutkaistaa jo valmiiksi monimutkaista prosessia, ja muuttaa sen byrokraattiseksi työkaluksi. (Balabonienė ja Večerskienė 2014: 605, 610.)

Suomessa yliopistojen suorituskyvyn mittaamisen pohjana eivät kuitenkaan ole ainoastaan yksittäisen yliopiston toiminnot, strategia, visio, missio ja tavoitteet, sillä yliopistoja ohjaa ja mittaa OKM. Ohjauksessa keskeisen asema on OKM:n hyödyntämällä rahoitusmallilla, jonka perusteella yksittäisen yliopiston saama osuus perusrahoituksesta määräytyy. OKM hyödyntää yliopistojen ohjaamisessa tulosjohtamista, jossa yliopistojen rahoitusmalli toimii mittaristona. OKM:n mittaamisella ja ohjauksella on vahva vaikutus myös yliopistojen sisäiseen mittaamiseen.

Valtionhallinnon 1990-luvulta asti yliopistojen ohjaamisessa hyödyntämä tulosjohtaminen pohjautuu Järvenpään ym. (2021) mukaan kahteen ajatukseen. Ensimmäinen näistä on pyrkimys implementoida organisatorisia tavoitteita motivoimalla työntekijöitä, tarjota heille rahallisia kannustimia, ja mitata yksilötason suoriutumista. Työntekijöitä on pyritty kannustamaan tehokkaaseen ja strategian mukaiseen työskentelyyn, ja heidän työ motivaatiotaan on pyritty kasvattamaan suorituserusteisella palkkauksella. Toisena ajatuksena on tunnistaa yliopistojen tuotantoprosessit ja tuotteet mitattavien tulosten

ja suoritteiden pohjalta, ja siten valita käytettäväksi asianmukaisia suorituskyvyn mittareita. Molempiin näihin ohjauksen pohjalla vaikuttaviin ajatuksiin liittyy haasteita.

Ensimmäinen Järvenpään ym. (2021) esittelemistä ajatuksista yliopistojen tulosjohtamisen pohjalla oli siis työntekijöiden kannustaminen tehokkaaseen ja strategian mukaiseen työskentelyyn. Teoriassa tulosjohtamisen pitäisikin kannustaa yksittäisiä työntekijöitä tehokkaaseen ja organisaatioiden tavoitteiden mukaiseen työskentelyyn sekä lisätä työmotivaatiota, kun hyvä suoriutuminen voi vaikuttaa palkkaan positiivisesti. Kallion & Kallion (2014) mukaan näin ei kuitenkaan aina ole. Heidän tutkimuksensa näytti, että onnistunut tulosjohtaminen voi olla erittäin haasteellista tietyntilaisissa ympäristöissä. Tällaisiin ympäristöihin kuuluvat heidän mukaansa ylipäätään koko julkinen sektori ja varsinkin tietyt julkisen sektorin tietointensiiviset osat. Pahimmillaan tulosjohtaminen voi Kallion ja Kallion (2014) mukaan kehittyä järjestelmäksi, joka uhkaa tuhota niin sanotun sisäisen motivaation, joka on yksi tietointensiivisen työn keskeisimmistä elementeistä.

Sisäisesti motivoituneella toiminnalla tarkoitetaan toimintaa, josta toimijalle ei koidu muuta selvää palkintoa itse toiminnan lisäksi. Yliopiston työntekijällä tällaisena sisäisenä motivaattorina voi toimia esimerkiksi halu tutkia. Moni tutkimus on näyttänyt, että jos sisäisesti motivoituneeseen toimintaan lisätään ulkoinen palkinto tai tietynlainen paine, saatetaan heikentää sekä motivaatiota että luovuutta. On siis mahdollista, että mikäli Opetus- ja kulttuuriministeriön tulosjohtaminen aiheuttaa sen, etteivät yliopistojen työntekijät saa keskittyä mielestään tärkeään tekemiseen, kyseisten asiantuntijoiden motivaatio ja luovuus saattavat heikentyä. (Kallio & Kallio 2014: 575.)

Toinen Järvenpään ym. (2021) mainitsemista yliopistojen tulosjohtamisen pohjalla olevista ajatuksista oli siis asianmukaisten suorituskyvyn mittareiden valitseminen tunnistamalla yliopistojen tuotantoprosessit sekä tuotteet mitattavien tulosten ja suoritteiden pohjalta. Tuloksellisuuden mittaaminen yliopistoissa voi kuitenkin olla hankalaa. Mittaamisen hankaluus voi johtaa siihen, että ohjauksessa keskitytään ainoastaan helpoimmin

mitattaviin tuloksiin ja jätetään huomioimatta tärkeitä, mutta vaikeammin mitattavia tuloksia (Pellinen 2017: 37).

Yliopistoissa on helppoa seurata esimerkiksi vuosittain valmistuvien oppilaiden määrää, mutta kun puhutaan yhteiskunnan hyödyttämisestä tai sivistyksen edistämisestä, tilanne on toisenlainen. Vaikka näiden tavoitteiden tulokset eivät välttämättä ole suoraan mitattavissa, niitä ei voida jättää huomiotta ilman, että lopputuloksena julkisia varoja käytetään tehottomasti (Pellinen 2017: 37).

Opetus- ja kulttuuriministeriön hyödyntäessä yliopistojen arvioinnissa määrällisiä mittareita, yliopistot kilpailevat keskenään onnistumisista jokaisen mittarin suhteen. Suomessa yliopistojen rahoitus on ylipäättään viimeaikaisten poliittisten päätösten seurauksena ollut laskemaan päin. Tästä johtuen yliopistojen keskinäinen kilpailu suurimman mahdollisen osuuden saamiseksi yliopistosektorin pienenevästä perusrahoituksesta on tiukentunut entisestään. Kilpailun tiukentuminen on johtanut siihen, että menestyäkseen kilpailussa yliopistojen on täytynyt implementoida OKM:n hyödyntämän suorituskyvyn mittariston (yliopistojen rahoitusmalli) kriteereitä myös omaan sisäiseen ohjaukseen. (Järvenpää ym. 2021).

Kallion ym. tutkimuksessa (2017) esiteltiin tuolloin käytössä olleen (vuosien 2013–2016) yliopistojen rahoitusmallin luomia haasteita. Näitä olivat erityisesti määrällisen mittauksen korostuminen, mittaamisen aikajänteen lyhyys sekä niin sanottu vapaamatkustaminen. Tutkimuksessa yliopistojen suorituskyvyn mittaamiseen käytetyn mallin vaaraksi esitettiin myös se, että menestyminen käytettävien mittareiden tuloksissa muuttuu tärkeämmäksi kuin menestyminen niissä nimenomaisissa asioissa, joita mittareilla alun perin on pyritty kuvaamaan.

Tulosjohtamisen mahdollisiksi haittavaikutuksiksi Suomen yliopistoissa on tutkimuksissa esitetty muun muassa koulutuksen ja tutkimuksen laadun heikentyminen, yliopistojen työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin kärsiminen, tutkimusetiikan ja hyvien



mittaustulosten väliset ristiriidat, innovointikyvyn heikentyminen, tutkimuksen keskittyminen vähemmän tärkeisiin ja nopeammin tutkittaviin aiheisiin, yksilön korostuminen tiedon kartuttamisen sijaan sekä useat ristiriidat eri sidosryhmien (valtionhallinnon, yliopistojen, yksiköiden ja yksilöiden) tavoitteiden, aikomusten ja käsitysten välillä (Kallio & Kallio 2014; Kallio ym. 2017; Järvenpää ym. 2021).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisena yliopiston henkilökunta kokee OKM:n ohjauksen sekä yliopistojen rahoitusmallin vaikutuksen työskentelyynsä. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina, joissa haastatellaan yliopiston henkilökuntaa. Haastatteluissa keskitytään *kolmeen näkökulmaan* edellä esitettyjen aiemmassa tutkimuksessa havaittujen haasteiden ja mahdollisten haittavaikutusten pohjalta.

Tutkimuksen *ensimmäisessä näkökulmassa* keskitytään yliopiston työntekijöiden näkemyksiin yliopistojen rahoitusmallista. Näkökulmassa painotetaan aiemmissa suomalaisen yliopistojen tulosjohtamista ja suorituskyvyn mittaamista käsitelleissä tutkimuksissa esiin nousseita määrällisten ja laadullisten mittareiden määrää ja painoarvoa, mittaamisessa käytettävää aikajännettä sekä eri sidosryhmien välisiä mahdollisia ristiriitoja (Kallio & Kallio 2014; Kallio ym. 2016; Kallio ym. 2017; Kallio ym. 2020; Järvenpää ym. 2021).

Tutkimuksen *toisessa näkökulmassa* haetaan vastauksia siihen, minkälaisia vaikutuksia yliopiston työntekijät kokevat nykyisenlaisella tulosjohtamisella olevan tai voivan olla. Näkökulmassa keskitytään osa-alueisiin, joihin liittyen aiemmassa aiheesta tehdyssä tutkimuksessa on noussut esiin mahdollisia vaikutuksia. Näitä osa-alueita ovat koulutuksen ja tutkimuksen laatu, työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi, tutkimukseen valikoituvat aiheet, tutkimusetiikka, innovointikyky sekä niin sanottu vapaamatkustaminen (Kallio & Kallio 2014; Kallio ym. 2016; Kallio ym. 2017; Kallio ym. 2020; Järvenpää ym. 2021).

Tutkimuksen *kolmannessa näkökulmassa* haetaan vastausta siihen, kokevatko yliopiston työntekijät tämänhetkisen yliopistojen tulosjohtamisen ylipäättään vaikuttavan omaan työskentelyynsä enemmän positiivisesti vai negatiivisesti.

## 4 Metodologia

Metodologialla tarkoitetaan tutkimuksenteon yleistä lähestymistapaa (Järvenpää & Peltinen 2005: 4). Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista, käytettyjä tutkimusmenetelmiä, hyödynnettyä aineistoa ja sen analysointia sekä tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksia on usein jaettu laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Laadullista tutkimusta on usein määritelty vertaamalla sitä määrälliseen tutkimukseen (Eskola & Suoranta 1998: luku 1). Määrällisellä tutkimuksella pyritään yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaaliselityksiin, kun laadullisella tutkimuksella taas kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja ymmärtämään toimijoiden näkökulmia. Tätä kahtia jakoa on kuitenkin pidetty jo liiallisena yksinkertaistamisena. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 22). Tietynlaisia menetelmiä voidaan käyttää sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Esimerkiksi haastatteluilla kerättyä aineistoa voidaan analysoida molemmilla tavoilla (Eskola & Suoranta 1998: luku 1).

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusote rajataan usein pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä ei siis useimmiten ole tilastollisten yleistysten tekeminen suuressa tutkimusotteesta vaan ilmiön parempi ymmärtäminen selvittämällä esimerkiksi kohderyhmän arvoja, asenteita, tarpeita tai odotuksia. (Heikkilä 2014: 15.)

Tutkimusmenetelmiä on monenlaisia eikä niistä voida valita yhtä parasta menetelmää, joka sopisi kaikkiin tilanteisiin. Tutkimusmenetelmän valinta riippuu aina tutkimuskysymyksistä, tiedon saatavuudesta sekä tutkimuksen tavoitteista. Kun tutkimuksessa pyritään selvittämään yksilöiden mielipiteitä, preferenssejä ja uskomuksia tai muilla

menetelmillä hankalasti saatavilla olevaa faktapohjaista tietoa, sopivin tutkimusmenetelmä on joko kysely- tai haastattelututkimus. Se kumpi menetelmistä on sopivin, riippuu siitä, millaisiin kysymyksiin tutkimuksessa haetaan vastauksia (Malcom 2019: 83–84).

Haastattelu sopii kyselyitä paremmin tuntemattomille ja vähän kartoitetuille aiheille, joita tutkiessa tutkijalla ei ole etukäteen selkeää käsitystä vastausten suunnista. Haastattelu on myös kyselyä joustavampi menetelmä. Haastattelussa voidaan muuttaa aiheiden järjestystä, käyttää havainnollistavia esimerkkejä sekä tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä ja pyytää vastauksille perusteluja. Haastattelun avulla tutkittavasta aiheesta voidaan saada monitahoisempaa ja syvällisempää tietoa. Haastattelussa on mahdollista muun muassa tutkia syitä ja perusteluja, selvittää ilmiöiden välisiä yhteyksiä sekä saada uusia hypoteeseja. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 35–36).

Tutkimushaastatteluita on erityyppisiä. Niitä voidaan jakaa eri lajeihin sen mukaan kuinka strukturoituja eli ohjailtuja haastattelut ovat. Strukturointiasteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat se, kuinka kiinteästi muotoiltuja haastattelun kysymykset ovat sekä se, miten vahvasti haastattelija ohjaa tilannetta. Erilaisia haastattelutyppejä ovat muun muassa strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, avoin haastattelu sekä syvähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2008: 43; Puusa, Juuti & Altio 2020: luku 3.6).

Tässä tutkimuksessa haastattelutyyppinä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelun lähtökohdat on päätetty etukäteen, ja haastattelu etenee valittujen teemojen sekä tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa tutkija ei pyri strukturoidun haastattelun tapaan esittämään määrämuotoisia kysymyksiä suunnitellussa järjestyksessä vaan pyrkii kannustamaan haastateltavaa puhumaan tutkimuksen aihepiiristä melko vapaasti. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, sillä sen aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelu on suhteellisen avoin ja joustava haastattelumenetelmä, vaikka siinä edetäänkin etukäteen valittujen keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48; Puusa ym. 2020: luku 3.6).

Tutkimuksen haastattelujen teemat johdettiin aiemmasta tutkimuksesta. Haastattelujen teemat on esitetty tutkimuksen teemahaastattelurungossa, joka löytyy tämän tutkielman liitteistä (Liite 1).

## 4.2 Tutkimusprosessi ja -aineisto

Tutkimuksen toteuttamista varten haastateltiin kohdeyliopiston henkilökuntaa. Haastateltavia valittaessa painotettiin tutkijoita ja opettajia, sillä heidän painoarvonsa on yliopistoissa suurin. Yhteensä haastatteluihin valikoitui kuusi henkilöä, mutta yhtä haastattelua ei lopulta saatu kiireistä johtuen toteutettua. Teemahaastattelut pidettiin joulukuun 2020 ja tammikuun 2021 aikana yksilöhaastatteluina yhteensä viidelle kohde yliopistossa kauppatieteiden parissa työskentelevälle henkilölle.

Haastateltaville toimitettiin etukäteen haastattelun tueksi haastatteluajankohdista sovittaessa haastattelurunko (Liite 1.) sekä yliopistojen rahoitusmallit vuosilta 2017–2020 (kuvio 3.) sekä 2021 alkaen (Kuvio 4.).

Haastattelut toteutettiin videopuheluina Zoom-ohjelman avulla, sillä henkilökohtaiset tapaamiset eivät olleet suositeltavia koronapandemian vuoksi. Haastattelut nauhoitettiin. Yhdestä haastattelusta osaa ei saatu nauhoitettua, mutta haastattelussa läpikäydystä asioista tehtiin haastateltavan kanssa nauhalle lyhyt tiivistys, ja keskustelluista aiheista tehtiin myös heti haastattelun jälkeen muistiinpanot. Nauhoitettua aineistoa kertyi yhteensä 288 minuuttia. Yksittäisen haastattelun keskimääräinen kesto oli 61 minuuttia, ja haastattelujen kesto vaihteli 27 minuutista 82 minuuttiin.

Tutkimuksen analyysissa seurattiin Hyvärisen, Nikanderin & Ruusuvuoren (2010: 12) tunnistamia kvalitatiivisen analyysin vaiheita. Heidän mukaansa aineiston keruuta seuraava vaihe analyysissa on saatuun aineistoon tutustuminen, sen järjestäminen sekä sen

rajaaminen. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastattelut. Haastattelut litteroitiin kokonaan kirjalliseen muotoon aineiston analysoinnin helpottamiseksi. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 126 sivua. Tämän jälkeen aineisto luettiin läpi ja sitä alettiin ryhmittelemään teemoittain.

Haastattelujen analysoinnissa voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä (Hyvärinen ym. 2010). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analysoimisessa käytettiin teemoittelua, jossa painotetaan nimenomaan sitä, mitä eri teemoista on sanottu. Teemoittelussa aineistoa pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 103) Aineiston analysoimiseksi litteroitua aineistoa siis jaoteltiin ja ryhmiteltiin eri teemojen mukaan, jotta aineistosta löydettäisiin toistuvia piirteitä ja eriäviä näkemyksiä.

Hyvärisen ym. (2010: 12) mukaan haastatteluaineiston analyysissa aineistoon tutustumista ja sen järjestämistä seuraava vaihe on aineiston luokittelu sekä teemojen/ilmiöiden löytäminen. Tässä tutkimuksessa aineiston ryhmittely aloitettiin tekemällä yksittäisten haastattelujen litteroinneista versiot, joissa vastauksia oli eritelty eri teemoihin ja kysymyksiin liittyviksi. Tässä vaiheessa myös tutkimuksen kannalta epäolennaisista aineistoa tuli rajattua tarkastelun ulkopuolelle. Tämän jälkeen jokaisesta teemahaastattelurungon kysymyksestä tehtiin omat dokumenttinsa, joihin koottiin kyseiseen kysymykseen liittyviä eri haastatteluissa saatuja vastauksia. Kysymyskohtaisten dokumenttien avulla eri teemoihin liittyviä ilmiöitä oli helpompi löytää. Viimeisenä kerätystä aineistosta tehtiin vielä versio, jossa eri teemoihin liittyviä haastatteluissa ilmi tulleita asioita esitettiin tiivistetysti luetteloituna. Aineistoa muokkaamalla ja ryhmittelemällä pyrittiin tunnistamaan haastateltavien esiin nostamia tutkimuksen teemojen kannalta olennaisia asioita.

Hyvärisen ym. (2010: 12) mukaan tästä seuraava analyysin vaihe on aineiston analyysi, teemojen tai ilmiöiden vertailu sekä tulkintasäännön muodostaminen. Tätä vaihetta tutkimuksessa toteutettiin, kun kerättyä aineistoa ryhmiteltiin ja purettiin eri tavoin sekä samalla, kun tuloksia alettiin kokoamaan ja tulkitsemaan. Seuraava vaihe analyysissa onkin tuloksien kokoaminen, tulkinta, koettelu suhteessa aineistoon ja sen ulkopuolelle

(Hyvärinen ym. 2010:12). Tässä vaiheessa tutkimustuloksia alettiin raportoimaan teema-haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Samalla eri haastatteluissa ilmi tulleita mielipiteitä ja asioita vertailtiin keskenään, keskeisten ilmiöiden löytämiseksi.

Viimeisenä vaiheessa analyysissa on Hyvärisen ym. (2010:12) mukaan teoreettinen dialogi, uudelleenahmottaminen, käytännön vaikutukset sekä jatkotutkimustarpeen identifiointi. Kun tämän tutkimuksen tulokset oli saatu raportoitua, siirryttiin tutkimuksen johtopäätösten tekemiseen. Tässä vaiheessa keskityttiin nimenomaan teoreettiseen dialogiin sekä käytännön vaikutuksiin, joista kerrotaan tutkimuksen kuudennessa luvussa 'Johtopäätökset'. Luvun johtopäätökset lopussa kerrotaan myös analyysissa tunnistetuista tutkimuksen rajoitteista, ja esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

### **4.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta arvioidaan tavanomaisesti sen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti ja validiteetti esiteltiin käsitteinä aiemmin tutkielman luvussa 2, suorituskyvyn mittareiden arviointiin liittyen. Kuten suorituskyvyn mittareita arvioitaessa, myös tutkimusta arvioitaessa reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, ja validiteetti taas tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä todella on tarkoitus mitata. Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa reliabiliteettia ja validiteettia ei kuitenkaan ole kovin yksinkertaista määritellä. Tämä johtuu muun muassa tulkintakysymyksistä, kuten esimerkiksi siitä, että laadullista tutkimusta tehdessään tutkijat tekevät aineistosta omia tulkintojaan sekä siitä, että haastateltavat voivat esimerkiksi ymmärtää kysymyksiä väärin. Kaksi tutkijaa voi esimerkiksi näistä syistä johtuen päätyä erilaisiin tuloksiin samaa tutkimusta tehdessään. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 184–189.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa muun muassa kuvaamalla tarkasti ja selkeästi, miten tutkimus on toteutettu ja miten tehtyihin johtopäätöksiin on

päädytty sekä viittaamalla sopivissa kohdissa kirjallisuuteen. Luotettavuutta voidaan parantaa myös esimerkiksi tekemällä mahdollisimman hyvä haastattelurunko sekä käymällä haastattelut huolellisesti läpi (Hirsjärvi & Hurme 2008: 184, 189–190).

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin parantamaan johtamalla haastattelurunko aiemmasta aiheesta koskevasta tutkimuksesta ja toimittamalla se etukäteen haastateltaville. Näin pyrittiin välttämään väärinymmärryksiä kysymysten suhteen. Haastateltaville toimitettiin etukäteen myös yliopistojen rahoitusmallit vuosilta 2017–2020 sekä 2021 alkaen, jotta parannettaisiin haastateltavien valmiuksia vastata kysymyksiin. Tutkimuksen objektiivisuuden parantamiseksi ja tulkintavirheiden välttämiseksi, tutkielmassa pyrittiin kuvailemaan tarkasti toteutettua tutkimusprosessia sekä kerättyä aineistoa. Myös tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman realistisesti. Lisäksi jotta haastatteluissa ilmi tulleita asioita saataisiin kuvattua tarkasti ja realistisesti, tutkimustuloksia esiteltäessä käytettiin myös useita suoria lainauksia haastatteluista.

Edellä mainittujen riskien lisäksi tämän tutkimuksen heikkoudeksi voidaan todeta tutkimusotteen rajallisuus, sillä tutkimustulokset perustuvat viiden haastatellun henkilön lausuntoihin. Tutkimusta varten haastatellut henkilöt edustavat myös samaa tieteenalaa, joka on osaltaan saattanut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkimusotteen rajallisuuden haittoja vähentää se, että tutkimuksessa ei ole pyritty tekemään yleistyksiä tuloksista vaan ymmärtämään yliopistojen ohjaukseen ja mittaamiseen liittyvien tekijöiden välisiä suhteita, ja tunnistamaan haasteita yksilöiden näkemysten ja mielipiteiden pohjalta.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään empiirisen aineiston perusteella tehtyjä havaintoja ja päätelmiä tulosjohtamisesta ja suorituskyvyn mittaamisesta yliopistossa. Tutkimuksen tulokset esitellään haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Teemoihin liittyen esitetään esimerkkeinä suoria lainauksia haastatteluista, jotta ilmi nousseita näkemyksiä voidaan esitellä mahdollisimman totuudenmukaisesti.

### 5.1 Näkemykset yliopistojen rahoitusmallista

Haastattelurungon ensimmäisessä kysymyksessä oli tarkoituksena selvittää haastateltavien näkemyksiä yliopistojen rahoitusmallista. Haastatteluissa keskityttiin muun muassa haastattelurungossa esitettyihin aiemmassa tutkimuksessa esille nousseisiin rahoitusmallin määrällisiin ja laadullisiin mittareihin, mittaamisen aikajänteeseen sekä eri sidosryhmien välisiin mahdollisiin ristiriitoihin.

#### 5.1.1 Rahoitusmallin määrälliset ja laadulliset mittarit

Haastatteluissa ilmeni, että haastateltavien mielestä rahoitusmallissa korostetaan liikaa määrällistä mittaamista. Samaan havaintoon päätyivät myös Kallio ym. tutkimuksessaan (2017) silloisen rahoitusmallin (vuosien 2013–2016) kohdalla. Haastateltavat esittivät ilmiölle mahdollisia taustatekijöitä, kuten muun muassa määrällisten asioiden helpompi mitattavuus sekä laadullisiin mittareihin liittyvä harkinnanvaraisuus ja mahdolliset tulokinta epäselvyydet. Haastateltavista suurin osa oli sitä mieltä, että laatua pitäisi huomioida mallissa vahvemmin. Haastateltavat tunnistivat myös Kallion ym. tutkimuksessaan (2017) esille tuoman riskin sille, että mikäli laatua ei oteta mallissa riittävästi huomioon,



määrää aletaan tuottamaan laadun kustannuksella. Alla olevassa lainauksessa yksi haastateltavista kertoo näkemyksistään laadun huomioimisen tärkeyteen.

*”No kyllä -- laatutekijää pitää olla mukana, että -- se on ollut kyllä hyvä uudistus, mikä tämän rahoitusmallin mukana osittain on tullut, että tutkimustoiminnassa nyt sitä laatua pyritään ottamaan mukaan, ja parempi laatuista julkaisuista saa enemmän rahaa. Että kyllähän tietenkin yliopistomaailmassa pitää laatu olla tärkeämpää kuin määrä. Ja samahan menee nyt tietenkin tuonne kandi ja maisteri tuotantoon, että kyllähän on helppo nostaa valmistujien määrää, kun lasketaan kriteereitä. Otetaan enemmän ihmisiä sisään ja alennetaan kaikkia kriteereitä, niin totta kai määrä kasvaa. Ja se, se tämmöisissä määrällisissä tavoitteissa on ongelma, että minun mielestäni se jo jossain määrin kyllä näkyy.” (H5)*

Kuten edellä esitettyssä lainauksessa, myös suurin osa muista haastateltavista oli sitä mieltä, että laatutekijöitä tulisi painottaa rahoitusmallissa nykyistä enemmän. Haastateluissa ilmeni kuitenkin myös, että, laatua pitäisi saada tuotua malliin nykyistä paremilla mittareilla, jotta sitä voitaisiin onnistuneesti painotettua nykyistä enemmän. Haastateltavat toivat ilmi monia haasteita liittyen eri mittareihin, joita rahoitusmallissa nykyisin käytetään laadun arviointiin. Alla olevassa lainauksessa yksi haastateltavista esittää näkemystään liittyen tutkimusten laadun arvioinnissa käytettävään JUFO luokitukseen.

*”Sitten se iso ongelma mistä minä puhuin, oli justiin tämä JUFO homma. --Se mittaa, mittaa ihan väärää asiaa nyt. Elikkä periaatteessa on hyvä, että katsotaan laatua ja katsotaan, että sitä meidän pitäisi tuottaa ehdottomasti. Minä olen täsmälleen sitä mieltä, että jos meillä olisi laadulle hyvä mittari niin sitä voisi painottaa enemmänkin tässä. Mutta tämä JUFO, JUFO homma on niin kun, se on kyllä ihan umpisurkea, umpisurkea systeemi.” (H4)*

Tutkimuksen laatua pyritään siis tällä hetkellä huomioimaan rahoitusmallissa julkaisujen JUFO luokituksen perusteella. Yliopistojen tutkimuksista saama palkkio määräytyy sen mukaan, kuinka korkean JUFO luokituksen julkaisusta on kyse. Tutkijat voivat saada myös henkilökohtaisen palkkion tuottamistaan JUFO pisteistä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että on hyvä asia, että julkaisujen laatua pyritään rahoitusmallissa huomioimaan, mutta tällä hetkellä laadun arvioinnissa käytettävä JUFO luokitus ei ole heidän mielestään toimiva mittari tähän tarkoitukseen.

Tähän liittyen haastatteluissa ilmeni muun muassa, että rahoitusmallissa käytettävän JUFO luokituksen ja kansainvälisten tieteenalakohtaisten luokitusten välillä on ristiriitoja. Tällaiset ristiriidat voivat haastateltavien mukaan johtaa valintatilanteisiin, joissa tutkijat joutuvat valitsemaan kansainvälisen arvostuksen ja tieteellisen kontribuution tai JUFO pisteiden ja niistä saatavan palkkion välillä. Se, että kansainvälisten luokittelujen ja JUFO luokittelun välillä on ristiriitoja, voi luoda haastateltavien mukaan myös tilanteita, joissa tutkijoiden on mahdollista tuottaa JUFO pisteitä ja rahoitusmallin mukaan hyviä tuloksia ilman, että he tekevät aidosti kansainvälisesti laadukasta tutkimusta. Alla olevassa lainauksessa yksi haastateltavista kertoo esimerkin tällaisesta tilanteesta.

*”JUFO luokittelussa on mukana myös kirjat ja semmoiset kirjakappaleet, niin nyt on semmoinen ongelma olemassa, että monet tämmöiset isot kirjakustantamot ovat noissa JUFO luokituksissa tasolla 2 ja 3. Ja nämä kirjakappaleet mitä kirjoitetaan, niin eivät välttämättä ole minkäänlaista oikeata tiedettä, ja ei semmoisia oikeastaan ketkään tutkijat lue, eikä ne viittaa niihin kirjakappaleisiin. Mutta tässä JUFO luokittelussa nyt voi olla, että on paljon arvokkaampaa julkaista JUFO 3 tasolla oleva kirjakappale, ja siitä saa yliopisto enemmän rahaa. Ja -- esimerkiksi tämä kirjoittaja saa siitä itse käteisbonuksen, että julkaisee JUFO 3 tasolla, vaikka se niin kun tieteellisesti on se arvo hyvin lähellä nollaa. Että olisi parempi julkaista oman alan JUFO 1 tasolla olevassa jossain kansainvälisesti arvostetussa lehdessä.” (H5)*

Kuten yllä olevassa lainauksessa, myös moni muu haastateltava toi haastattelussaan ilmi, että JUFO pisteiden tavoittelu voi kannustaa tekemään esimerkiksi kirjakappaleita tieteellisten artikkeleiden sijaan, sillä kirjakappaleita tekemällä voi olla huomattavasti helpompaa saada korkeita JUFO pisteitä. Kirjakappaleet voivat siis mahdollistaa korkeiden JUFO pisteiden saamisen, vaikkei oman tieteenalan lehtiä arvioiva kansainvälinen luokitus välttämättä ottaisi niitä ollenkaan huomioon.

JUFO luokituksen ja kansainvälisten luokitusten välillä olevien mahdollisten ristiriitojen lisäksi haastatteluissa nousi esiin myös toinen ongelma liittyen JUFO luokittelun käyttämiseen julkaisujen laadun arvioinnissa. Haastatteluissa ilmeni, että JUFO luokittelu ei kohtelee eri tieteenaloja tasapuolisesti. Havainto on linjassa Kallion ym. tutkimuksen (2017: 296) kanssa, jossa tutkijat toivat ilmi, ettei varsinkaan tiettyjä aloja kuten

luonnontieteitä sekä yhteiskuntatieteitä ja humanistisia tieteitä tulisi verrata keskenään samojen mittareiden mukaan, mutta yliopistojen rahoitusta jaettaessa näin tehdään.

Haastateltavat toivat ilmi, että korkean JUFO luokituksen lehtiin voi olla esimerkiksi joillain tieteenaloilla huomattavasti helpompaa päästä ja korkean luokituksen lehtiä voi olla toista tieteenalaa huomattavasti enemmän saatavilla. Tästä johtuen korkeiden JUFO luokitusten julkaisujen sekä niiden tuoman yliopistojen rahoituksen ja mahdollisten henkilökohtaisten palkkioiden saaminen voi olla joillain tieteenaloilla huomattavasti helpompaa kuin toisilla. Samantapaisia ongelmia voi haastateltavien mukaan syntyä myös tieteenalojen sisällä esimerkiksi eri tutkimusaiheiden ja teemojen välille.

Haastateltavat toivat ilmi myös, myös ettei JUFO luokitusta ole tarkoitettu siihen mihin sitä rahoitusmallissa tällä hetkellä käytetään, eli eri tieteenalojen väliseen vertailuun tai ylipäätään edes tutkijoiden ja heidän tuotostensa laadun määrittelyyn. Nämä havainnot ovat yhteneväisiä Woodin, Blackin, Stainbankin, Elnathanin, Grayn, Ginerin, Meljemin, Riveran, Noguchin ja Sellhornin tutkimuksessaan (2017) tekemän havainnon kanssa, että erilaisia lehtien luokituksia ei tulisi käyttää tutkimuksen laadun arvioimiseen läpi tieteenalojen tai yksittäisten tutkijoiden kohdalla. Alla esitetyssä lainauksessa yksi haastateltavista kertoo näkemyksestään aiheeseen liittyen.

*”Ja, ja aikanaan -- nämä ‘journaleiden rankkeeraus systeemit’, niin kun mitä maailmallakin on, niin nehan alun perin perustettiin johonkin, että kirjastonhoitajat pystyvät tietämään, että mitä julkaisuja kannattaa tilata. Että eihän niitä olekaan tehty siihen, että niitä ei pitäisi ikinä ajatella yksittäisen tutkijan hyvyyden mittarina.” (H3)*

Tutkimuksen osalta yliopistojen rahoitusmallissa tarkkaillaan julkaisujen lisäksi kilpailtua tutkimusrahoitusta sekä suoritettuja tohtorintutkintoja. Vuosien 2017–2020 rahoitusmallista vuoden 2021 malliin siirryttäessä suoritettujen tohtorintutkintojen painoarvoa tiputettiin yhdeksästä prosentista kahdeksaan prosenttiin. Moni haastateltavista piti tätä positiivisena muutoksena, sillä he kokivat sen, että suoritettujen tohtorintutkintojen määrää on painotettu vahvasti, luoneen yliopistoille ehkä jopa liiallisen kannusteen

tuottaa tohtorintutkintoja mahdollisimman paljon. Suoritettujen tohtorintutkintojen osalta rahoitusmalliin ei ole määritetty tapaa, jolla niiden laatua otettaisiin tuloksissa suoraan huomioon. Haastatteluissa ilmeni, että jos mitataan ainoastaan tuotettavien tohtorintutkintojen määrää, luodaan riski sille, että tutkintojen laatu heikkenee. Useampi haastateltavista koki esimerkiksi väitöskirjojen laadussa olevan jo havaittavissa muutosta. Alla esitetyillä lainauksilla tuodaan ilmi kahden haastateltavan näkemyksiä tähän liittyen.

*”Esimerkiksi vaikka no tohtorikoulutus on ihan -- hyvä esimerkki, että nyt Suomessa tulee koko ajan enemmän ja enemmän tohtoreita. Ja mullakaan ei ole niin, niin pitkä historia, että olen seurannut oma alani tohtorintutkintojen kehitystä ja väitöskirjoja, niitten laatua. Mutta kyllä minä sanoisin, että kyllä tässä niin kun ihan selvästi on semmoinen, että määrä kasvaa ja laatu samaan aikaan heikkenee.” (H5)*

*”Mutta jos me ajatellaan, vaikka väitöskirjojen tasoa. Ajatellaan, että mikä on niin kuin tieteellinen kontribuution taso väitöskirjassa. Se skaala on laajentunut, että niin kun väitöskirjojen variaatio on todella suuri. Ja tämä varmasti -- johtuu osittain siitä, että -- yhtäkkiä niin kuin -- palkitaan jotenkin erikseen niitten tuottamisesta. Mutta yhtä lailla se johtuu siitä, että ihmiset yhtä erilaisemmin motiivein tulevat tekemään väitöskirjaa.” (H3)*

Haastatteluissa ilmeni, että laatua tulisi tutkimuksen lisäksi myös koulutuksen osalta ylipäätään huomioida nykyistä vahvemmin. Myös kandidaatintutkintoihin ja maisteritutkintoihin liittyen on haastateltavien mielestä jossain määrin tunnistettavissa samantapainen riski kuin edellä esitetty tohtorintutkintojen laatuun liittyvä riski. Haastatteluissa ilmeni, että koulutuksen osalta mittaamista tulisi pyrkiä muuttamaan sen varmistamiseksi, ettei helpoin tapa parantaa rahoitusmallin tuloksia olisi koulutuksen laadun heikentäminen. Alla olevassa lainauksessa yksi haastateltavista kertoo näkemyksestään koulutuksen laadun mittaamisen tärkeydestä.

*”No joo siis koulutuksessa on vaikea ehkä mitata sitä laatua samalla tavalla, mitä vaikka tutkimuksessa nyt näitten lehtien kautta on helpompi. -- Niin se on ehkä johtanut siihen, että koulutus -- on ollut enemmän näiden määrällisten tavoitteiden varassa täällä rahoitusmallissa. Ja se on kyllä lyhytnäköinen -- tie, että jos me aletaan vaan tehdä lisää kandeja ja lisää maistereita ja lisää tohtoreita, ja tehdään se silleen, että helpotetaan kaikkea. Helpotetaan tenttejä, -- löysennetään gradu*

*vaatimuksia, ja löysennetään väitöskirja vaatimuksia, niin totta kai me voidaan vaikka tohtori määrä tuplata, kun sanotaan, että jokainen vitosen arvoinen gradu -- käy väitöskirjasta. Ja sitten kaikille, jotka saisivat vitosen gradusta, niin annetaan samalla tohtorin paperit. Niin totta kai siinä näytettäisi hyvältä rahoitusmallin mielestä, ja saataisiin paljon lisää tohtorintutkintoja, mutta kyllähän se niin kun pitkällä tähtäimellä on todella huono suuntaus.” (H5)*

Haastateltavien mukaan edellä kuvatun tapaisilta riskeiltä välttyttäisiin nimenomaan huomioimalla rahoitusmallissa vahvemmin laatua. Haastateltavat tunnistivat myös koulutuksen laatua arvioiviin mittareihin liittyen useita mahdollisia heikkouksia ja haasteita.

Koulutuksen osalta laatua on vuoden 2017–2020 mallissa pyritty mittaamaan huomioimalla muun muassa vähintään 55 opintopistettä lukuvuoden aikana suorittaneiden opiskelijoiden määrää, opiskelijapalautetta sekä valmistuneiden opiskelijoiden työllistymistä. Vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden opiskelijoiden määrä on rahoitusmallissa esitetty mittarina koulutuksen laadulle, vaikka mittari on määrällinen. Vuoden 2021 rahoitusmallissa on luovuttu kyseisestä mittarista. Samalla suoritettujen tutkintojen määrän painoarvoa on nostettu, ja mallissa on otettu käyttöön kertoimet tavoiteajassa valmistumiselle, toiselle saman tasoiselle korkeakoulututkinnolle sekä alojen kustannusrakenteen eroille. Moni haastateltavista piti tätä positiivisena kehityksenä. Alla esitetyssä lainauksessa yksi haastateltava kertoo näkemyksestään tähän liittyen.

*”Että se on myöskin hyvä, että se paino on nyt näissä suoritetuissa tutkinnoissa, koska se aikaisempi, jossa on tämä 55 opintopisteen. -- Se oli kyllä niin kun minun henkilökohtainen mielipide, että tyhmiin suorituskyvyn mittaus mitä voi, voi tuota koulutuksen mittariksi korkeakoulussa keksiä. Sen takia, että se, se yliopistojen tavoite ja opiskelijoiden henkilökohtainen tavoite on kauheassa ristiriidassa. Että tuota, ei opiskelijalla ole mitään motivaatiota suorittaa jonain tiettyä vuonna just se 55. -- Että sitä ohjaa nyt ehkä lähinnä, jos haluaa jonkun kylmän mittarin niin on se Kelan, Kelan tuota opintopiste määrä. -- Että tuota alun perin tuo -- olisi pitänyt olla tietysti yhtenevä, jos tuollaista käytetään, että, että tuota nyt tämä on selkeästi parempi, että se painopiste on noissa valmistuvissa tutkinnoissa.” (H1)*

Sen lisäksi, että 55 opintopisteen mittaaminen asetti yliopiston ja opiskelijoiden tavoitteet keskenään ristiriitaan, haastatteluissa ilmeni, että mittari myös saattoi ohjata vääränlaiseen vaivannäköön. Mittarin mukaan se, että opiskelijat suorittavat esimerkiksi

ylimääräisiä sivuaineita ja muita kursseja, on ollut yliopiston kannalta yhtä arvokasta kuin se, että opiskelijat suorittavat kursseja, jotka auttavat heitä etenemään opinnoissaan ja lopulta valmistumaan. Toisaalta opintojen eteneminen on korostunut rahoitusmallin toisissa mittareissa, joissa mitataan nimenomaan valmistuvien tutkintojen määrää. Alla esitetään lainaus, jossa yksi haastateltavista kertoo oman näkemyksensä aiheeseen.

*”Se on ihan hyväkin asia, että kun se -- enemmän on vaan se -- tavoiteajassa valmistuminen, että toisaaltahan se sitten on ihan sama, -- että onko se, -- 55 opintopistettä vuodessa vai katsotaanko vaan sitä koko lopputulosta. Ja nyt ehkä on taas vähän väärin kiinnitetty huomiota sitten siihen, että opiskelijoita oikein yritetään painostaa saamaan sen 55 opintopistettä joka vuosi sen sijaan, että ne valmistuisi oikeasti. Että taas se on voinut johtaa niin kun pikkasen -- vääränlaiseen ’efforttiin’, että kyllähän se nyt on tärkeämpää, että vaikka maisteriksi maisteriohjelmassa valmistuu 2 vuodessa kun se, että suorittaa 3 vuoden aikana 55 opintopistettä.” (H5)*

Koulutuksen laatua pyritään huomioimaan rahoitusmallissa myös siis ottamalla huomioon valmistuvien opiskelijoiden työllistymistä. Työllistymisen painoarvoa on kasvatettu uuteen rahoitusmalliin kahdella prosentilla, ja uudessa mallissa myös työllistymisen laadua pyritään huomioimaan. Työllistymisen mittaaminen koulutuksen laadun arvioimiseksi herätti haastateltavissa erilaisia mielipiteitä. Alla olevassa lainauksessa esitetään yhden haastateltavan näkemys aiheeseen.

*”Toi työllistymisen hyvä, että sitä tavallaan vaikutustakin jollain tavalla yritetään mitata. Sitähän mitattiin tuossa koulutuksessa aikaisemminkin. Se taisi olla 2 %, ja nyt se on 4 %, että siihen tuli pieni lisäys tuolle työllistymiselle. Se on minun mielestäni -- positiivinen, se on jonkinlainen kuitenkin tämmöinen ’impact’ mittari siitä vaikuttavuudesta. Että, että ei pelkästään tuotetaan niitä opiskelijoita johonkin -- semmoiseen, että ne ei, ei työllisty. Vaan totta kai se putki on vasta sitten niin kun alusta loppuun yhtenäinen, että, että jos myöskin ne valmistuvat opiskelijat sitten työllistyvät semmoisiin työtehtäviin mihin ne on yritetty kouluttaa.” (H1)*

Kuten edellä olevasta lainauksesta ilmenee, työllistymisen mittaamisen osalta pidettiin positiivisena sitä, että koulutuksen vaikuttavuutta pyritään huomioimaan rahoitusmallissa. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi myös mittariin liittyviä haasteita kuten se, että työllistymisen mittaaminen samalla tavalla eri tieteenaloilla ei alojen eroista johtuen ole välttämättä tarkoituksenmukaista, sillä työllistymisessä voi olla eroja, jotka eivät liity

suoranaisesti koulutuksen laatuun. Myös Kallio ym. tuovat ilmi tutkimuksessaan (2017: 296) tieteenalojen erojen huomioimisen tärkeyden. He perustelevat sen tärkeyttä sillä, että eri alojen tutkintojen tuottaminen vaatii yliopistoilta eri tavalla resursseja. Tämä ilmeni myös haastatteluissa. Sen lisäksi siis, että tieteenalojen eroavaisuuksia tulisi ottaa rahoitusmallissa enemmän huomioon tutkimusta arvioivissa mittareissa, niitä olisi perusteltua huomioida myös koulutusta mitattaessa.

Rahoitusmallin määrällisten ja laadullisten mittareiden osalta haastatteluissa ilmeni siis, että laatutekijöitä tulisi pyrkiä huomioimaan yliopistojen rahoitusmallissa nykyistä vahvemmin. Moniin rahoitusmallin nykyisiin laadun arviointiin käytettäviin mittareihin liittyy lisäksi useita haasteita, joten mittareita tulisi ennen niiden painoarvon kasvattamista kehittää, jotta niiden vahvempi painottaminen voisi tuottaa toivotunlaisia tuloksia.

### 5.1.2 Mittaamisen aikajänne

Toinen Kallion ym. tutkimuksessa (2017) esiin noussut ongelmakohta oli mittaamisen aikajänne, joka on Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallissa vuosi. Useilla tieteenaloilla tutkimusten julkaisuprosessi vie kauemmin kuin vuoden, joten vuosittainen mittaaminen ja tulosten tarkastelu oli tutkimuksen mukaan koettu negatiiviseksi. Kuten myös Kallio ym. havaitsivat tutkimuksessaan (2017), haastatteluissa ilmeni, että monet haastateltavista kokivat mittaamisessa käytettävän vuoden aikajänteen yliopistojen prosesseja ajatellen kovin lyhyeksi. Useampi haastateltavista toi esiin, että mittaamisen tulisi periaatteessa tapahtua pidemmällä aikavälillä. Osa haastateltavista kuitenkin toi ilmi myös, että käytännössä tämän toteuttaminen olisi hankalaa. Mittaamisen aikajänteen seen ja sen toteuttamiseen liittyen esitetään alla kaksi lainausta.

*”Se aikajänne miten -- mittaamista tapahtuu, niin tuossa koulutuksessa se nyt on tietyllä tavalla luontainen se vuosi tai tai lukuvuosi. Että se on siellä minun mielestä ihan ok. -- Mutta sitten täällä tutkimuksen puolella niin se vuoden aikajänne on aika lyhyt, kun miettii noitten tutkimushankkeiden kestoja. Että vuosi nyt on tosi*

*lyhyt aika mitata. -- Jollain tavalla sitä, -- voisi ehkä miettiä pidemmällä aikavälillä. En tiedä miten se olisi sitten käytännössä mahdollista. että toi vuosi nyt on tietysti aika -- luontaista mittaamista tietysti ihan niin kuin tuolta markkinapuolelta.” (H1)*

*” Se on käytännössä vähän vaikea, että periaatteessa sen pitäisi olla niin kun pidempi, mutta sitä ei -- käytännössä oikein pysty järjestämään. -- Mistä me tiedämme, että jos me lupaamme nyt 5 vuoden kuluttua tehdä jotakin, niin nyt pitäisi jakaa seuraavat 5 vuotta sitten lupauten perusteella rahaa. Niin ei se ole oikein järkevää.” (H4)*

Haastatteluissa ilmeni, että tutkimustoiminnan osalta vuoden aikajänne mittaamisessa vaikuttaa siten, että tutkijoilla on jatkuvasti useita samanaikaisia hankkeita käynnissä, jotta he saisivat hankkeita eri vaiheisiin. Kun tutkimusten tekemiseen sekä julkaisemiseen kuluu aikaa useita vuosia, tutkijat pyrkivät useiden samanaikaisten hankkeiden avulla mahdollistamaan sen, että jokaiselle vuodelle (eli rahoitusmallin tarkastelu ajanjaksolle) voitaisiin tuottaa valmiita tutkimuksia. Alla esitettävässä lainauksessa yksi haastateltava kertoo näkemyksestään useiden hankkeiden työstämisestä samanaikaisesti.

*”Se on vähän sama juttu kuin opiskelija tekisi viittä gradua samaan aikaan. -- Ei ole kovin, kovin tuota järkevä tapa tehdä. -- Mutta se helposti johtaa siihen, että tavaltaan, että saisi joka vuodelle jotain aikaiseksi, niin sitten pitää olla eri vaiheissa olevia juttuja. Ja tietysti mitä, mitä suurempi on se innovatiivisuuden taso niin sitä suurempi on se riski, että tuleeeko siitä [valmista], että tuota siinä on tuommoinen, tuommoinen ongelma myöskin tuon aikajänteen suhteen.” (H1)*

Haastateltavat toivat esiin myös sen, että muutosten tekeminen on yliopistoissa erittäin hidasta, sillä niiden toiminnan aikajänne on useamman vuoden pituinen. Tästä johtuen useat haastateltavista kokivat haasteelliseksi, että yliopistojen rahoitusmalli uudistuu muutaman vuoden välein. Yliopistoilla on usean haastateltavan mukaan vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa toimintaansa yhden rahoitusmallin voimassaoloaikana. Lyhyemmällä aikavälillä yliopistot voivat saada muutoksia aikaan ainoastaan tietyillä toimintansa osa-alueilla. Muutosten aikaan saamisen hitaus yliopistoissa liittyy niin tutkimukseen kuin koulutukseen. Alla olevassa lainauksessa yksi haastateltavista esittää näkemyksensä yliopistojen rahoitusmallin muuttumisesta muutaman vuoden välein.



*”Sitten kaiken kaikkiaan se, mikä on haasteellista niin on se, että se rahoitusmalli muuttuu muutaman vuoden välein, koska meidän kvartaali on varmasti useamman vuoden mittainen. Koska meillä tutkinnon läpimenoaika on 3 + 2 vuotta, jos nyt tutkinnoista jotenkin ruvetaan muuttamaan, että meidän -- pitää vaikka lisätä niitä tai vähentää. Niin ennen kuin me -- suunnitellaan ja otetaan sisään, niin ennen kun ne ovat maistereita, niin se on niin kun, siitä kun aloitetaan suunnittelu, vähintään 6 vuotta. Eli -- me emme voi niin kun reagoida nopeasti, yliopisto on aika niin kun hidas laiva kääntää. Sama -- koskee tutkimusta. Tutkimuksen painotuksia tai joku kilpailtu raha, rahan hakeminen, niin ne ovat niin kun pitkissä piuhoissa. Ja just kun niin kun pitäisi varoa liian äkkiäisiä muutoksia, koska -- ensin sen uuden oppimiseen ja sitten sen, että siitä uudesta saadaan tuloksia, niin se aika on pitkä. Ja -- tämä on myös se, joka niin kun tavallaan voi -- uuvuttaa tekijöitä. Siis että kun just päästään tähän niin sitten vaihtuu näin.” (H3)*

Yksi haastatteluissa esiin noussut esimerkki, siitä, millaisia haasteita rahoitusmallissa muutaman vuoden välein tapahtuvat muutokset voivat luoda, liittyy kansainvälisiin jatko-opiskelijoihin. Vuosien 2013–2016 rahoitusmallissa painotettiin kansainvälisyyttä. Osana kansainvälisyyden painottamista myös suoritetuista tohtorintutkinnoista maksettiin yliopistoille enemmän, jos ne olivat ulkomaalaisten jatko-opiskelijoiden suorittamia. Silloisessa rahoitusmallissa suoritetuilla tohtorintutkinnoilla oli 9 %:n painoarvo, jonka lisäksi ulkomaalaisten suorittamilla tohtorintutkinnoilla oli erikseen 1 % (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011). Kyseistä mallia seuranneessa vuosien 2017–2020 rahoitusmallissa erillistä painotusta kansainvälisille jatko-opiskelijoille ei enää ollut. Tohtorintutkintojen suorittamiseen kuluu useita vuosia, joten vaikka yliopistot saattoivat reagoida kannustimeen heti siitä tiedon saatuaan ottamalla lisää kansainvälisiä jatko-opiskelijoita, ei ulkomaalaisten suorittamista tutkinnoista välttämättä enää palkittu erikseen opiskelijoiden valmistuessa, sillä rahoitusmalli oli jo saattanut ehtiä vaihtumaan.

*”Kun jotain aletaan mittaamaan, ja siitä saa rahaa, niin sehän johti siihen, että yliopisto otti paljon kansainvälisiä jatko-opiskelijoita. Mikä nyt on tietenkin hyvä asia, ja sitä ministeriö halusi. Mutta kun me otettiin 2014 jatko-opiskelijoita sisään niin sehän tarkoittaa, että ne valmistuvat tohtoriksi 2018 tai 2019 tai 2020. Ja nyt komponentti on poistunut sieltä mallista, eikä niistä kansainvälisistä tohtoreista saa enää enempää rahaa samalla tavalla, mitä niistä sai silloin, kun niitä alettiin ottaa sisään, koska rahoitusmalli oli toisenlainen. Joka tietenkin taas toimi poliittisen ohjauksen välineenä, että yliopistot ottivat kansainvälisiä opiskelijoita. Mutta että eihän -- niin kun pitkällä tähtäimellä yliopistot enää reagoi sitten semmoiseen malliin ja semmoiseen kannustimeen, jos ne näkevät, että aina kun me tehdään*

*jotain, niin siinä vaiheessa, kun se tulos realisoituu, niin ministeriö sanoo, että ettepä saakaan rahaa, kun tämä oli se vanha malli, mikä oli silloin 6 vuotta sitten käytössä.” (H5)*

Kuten edellä esitetystä lainauksesta ilmenee, yliopistojen prosessien ollessa useiden vuosien pituisia, nopeasti muuttuvassa ja vaikeasti ennakoitavassa mallissa voi olla hankalaa pysyä mukana. Haastatteluissa ilmeni, että rahoitusmallin toimivuus ja vaikuttavuus saattavat kärsiä pitkällä aikavälillä, mikäli rahoitusmalliin tehdään liian nopeita ja hankalasti ennakoitavia muutoksia.

Kuten Kallion ym. tutkimuksessa (2017), myös tässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat rahoitusmallin vuoden pituisen aikajänteen nimenomaan tutkimuksen osalta haastavan lyhyeksi. Toisaalta moni haastateltavista koki vuoden aikajänteen sen haasteista huolimatta varsinkin koulutuksen puolella käytännölliseksi, sillä pidemmän aikajänteen käyttäminen rahoitusmallissa saatettiin kokea haastavaksi tai jopa mahdottomaksi. Tämä johtui muun muassa siitä, että yliopistojen rahoitus jaetaan vuosittain. Moni haastateltavista koki mittaamisen aikajänteen osalta kuitenkin suurimmaksi haasteeksi sen, että rahoitusmalli muuttuu neljän vuoden välein. Mallien vaihtumisväli koettiin yliopistojen toiminnan prosessien pituus huomioiden liian lyhyeksi.

### **5.1.3 Eri sidosryhmien väliset mahdolliset ristiriidat**

Haastatteluissa ilmeni, että kaikki haastateltavista tunnistavat erilaisia ristiriitoja ohjauksen eri osa-alueisiin liittyen. Haastateltavien tunnistamista ristiriidoista osa liittyi heti ohjauksen lähtökohtiin eli esimerkiksi valtionhallinnon ja yliopistojen tavoitteisiin ja niiden eroihin. Alla olevassa lainauksessa yksi haastateltavista kertoo näkemyksistään ohjauksen lähtökohtiin liittyen.

*”No tietenkin ensimmäisenä tulee se mieleen, että poliitikot ei tiedä, että mitä me tehdään, valtionhallinto ei tiedä mitä me tehdään, ja ne eivät ole tutkijoita, eivätkä tiedä, -- mitä tutkijat tekevät, ja minkälaista on tieteellisen tutkimuksen tekeminen.*

*että sieltä tulee ristiriitaa sitä kautta minun mielestäni jo mukaan, että ei ymmärretä sitä, että yliopistossa kaiken pitäisi lähteä tutkimustoiminnasta ja korkeatasoisesta tutkimustoiminnasta, ja se on niin kun se kivijalka, minkä päälle se opetus rakennetaan. Ja sitten taas siitä perustutkimuksesta, että siitähän syntyy sitten sitä yhteiskunnallista vaikuttavuutta, jos se tutkimus on niin kun mielenkiintoista ja tärkeätä. Että se, että jotenkin niin kun valtionhallinto nyt joka paikassa ottaa sen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lähtökohdaksi ehkä enemmänkin mitä tuota korkeatasoisen tieteellisen tutkimustoiminnan ja opetuksen, niin se menee jotenkin väärinpäin ja väärässä järjestyksessä. Että ei, -- semmoinen liiallinen poliittinen ohjaus ehkä valtionhallinnon tasolta niin ei ole hyvä asia.” (H5)*

Kuten edellä esitetystä lainauksesta, osa haastateltavista toi ilmi, että välillä heistä tuntuu, etteivät päätösten tekijät välttämättä ymmärrä yliopistojen toimintaa ja prosesseja. Edellä esitetystä lainauksesta tulee vahvasti esiin myös tyytymättömyys siihen, etteivät Suomessa yliopistojen ohjauksen lähtökohdat ole lähtöisin suoraan ohjattavista ja mitattavista organisaatioista. Kuten tutkielmassa tuotiin jo aiemmin esiin Balaboniené ja Večerskiené päätyivät tutkimuksessaan (2014) siihen, että yliopistojen kohdalla olisi erityisen tärkeää, että mittaamisen pohjalla olisivat nimenomaan yksittäisen yliopiston toiminnot, strategia, visio, missio ja tavoitteet. He myös havaitsivat, että mikäli näin ei ole, prosessi voi muuttua byrokraattiseksi työkaluksi. Osa haastateltavien näkemyksistä vaikuttaisi tukevan tätä havaintoa. Samanlainen haaste ilmenee hieman toisesta näkökulmasta myös alla esitetystä lainauksesta.

*”Tässä on kritiikki tuohon malliin siihen, että musta se painottaa aivan liikaa tämmöistä niin kun yhteiskunnan ja markkinalähtöisyyttä. Että meillä on koko ajan enemmän menty tähän ja erityisesti Sipilän hallituksen aikana, niin se painoarvo oli hyvin paljon tällaisessa. Ja minä olen niin kun -- hyvin kriittinen sen suhteen, että kuinka huippututkimusta tai edes huippukoulutusta voidaan tehdä sillain niin kun ihan yritysälähtöisesti tai markkinalähtöisesti. -- Että minusta silloin, minä niin kun lähtisin siitä, että jos tuommoista tuota markkinalähtöistä toimintaa halutaan painottaa voimakkaasti, niin ollaan niin kun -- lähempänä sellaista konsulttiyhtiöiden markkinaa.” (H2)*

Haastatteluissa nousi siis ilmi se, että valtionhallinnon tavoitteet ja ohjaus tuntuvat olevan ainakin osittain ristiriidassa yliopistojen sekä niiden työntekijöiden omien tavoitteiden ja toiminnan kanssa. Yksi haastateltavista toi kuitenkin alla olevassa lainauksessa

tähän liittyen esiin myös valtionhallinnon oikeuden vaikuttaa siihen, mihin sen jakamia verorahoja suunnataan.

*”Niin kuin tietysti, jos siellä on tällaisia niin kun epäasiallisuuksia, epäeettisyyksiä tai tällaisia asioita tai jotka johtavat epätasa-arvoon, niin nehan on ilman muuta korjattava. Mutta sitten se, että kysymys siitä, että onko valtiolla oikeus niin kun vaikuttaa sitä, siihen, miten verorahoja käytetään, niin niin tuota en minä tiedä voiko siihen vastata, että ei ole.” (H3)*

Ohjauksellaan valtionhallinto pyrkii ohjaamaan yliopistojen toimintaa valtionhallinnon tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Eikä tietenkään voida sanoa, ettei valtiolla olisi tähän oikeutta, sillä se rahoittaa yliopistojen toimintaa.

Toinen haastatteluissa monta kertaa mainittu ristiriita liittyy jo aiemmin tutkielmassa esille tulleeisiin tieteenalojen eroihin. Haastatteluissa ilmeni, että moni rahoitusmallin mittareista vaikuttaa kohtelevan eri tieteenaloja epätasa-arvoisesti, ja että mittaaminen sekä tulosten vertailu tulisi tästä johtuen tehdä alakohtaisesti. Alla esitetyssä lainauksessa yksi haastateltavista kertoo näkemyksestään eri tieteenalojen vertailuun liittyen.

*”Että se alakohtaisuus on sellainen, mikä tuppaa [unohtumaan] niin kun sellaisessa mittaroinnin maailmassa, missä nähdään vaan että tuo teki 100, tuo teki 150, tuo teki 200 ja tuo teki 3. Niin -- sillä ei ole mitään merkitystä, kun vertaillaan yli alojen, että silloin verrataan aivan täysin niin kun omenia ja appelsiineja, että se on mielletöntä. Että pitäisi aina katsoa niin kun, kun rakennetaan johtamisjärjestelmiä tällaisilla aloilla niin kun yliopistossa, niin pitäisi rakentaa niitä niin kun alakohtaisesti, että edes niin kun kauppatieteellisen aloja ei voi täysin verrata niin kun keskenään. Eikä se, että joku tekee 10 julkaisua niin se ei ole niin kun selkeästi välttämättä parempi, kun että joku tekee 2.” (H2)*

Edellä esitetyssä lainauksessa ilmenee vahvasti se, että tuotetut määrät eivät ole haastateltavan mielestä vertailukelpoisia eri tieteenalojen välillä, eivätkä täysin välttämättä edes eri aiheiden välillä yksittäisten tieteenalojen sisällä. Useampi haastateltavista toi ilmi samanlaisen näkemyksen. Seuraavalla sivulla olevassa lainauksessa esitetään esimerkki tähän ristiriitaan liittyen julkaisujen näkökulmasta.

*”Niin tässä nyt on yliopistot vähän eriarvoisessa asemassa tämän rahoitusmallin ja varsinkin tämän uuden rahoitusmallin myötä, koska tuota esimerkiksi vaikka julkaisukulttuurit ja niin kun julkaiseminen on ihan erilaista eri tieteenaloilla ja julkaisu määrät ovat ihan erilaisia eri tieteenaloilla. Että tuota, että sitten rahaa tulee samalla tavalla, niin tämä on vähän niin kun katsottaisi koripallonpelaajaa ja jalkapalloilijaa, ja verrattaisi toisen tekemiä koreja ja toisen tekemiä maaleja keskenään. Ja niille molemmille maksettaisi kymppitonni aina yhdestä maalista ja yhdestä korista, niin -- tuota jalkapallossa tulee yks maali pelissä, ja koripallossa tulee 100 pistettä pelissä. Niin se ei ole ei ole vaan -- vertailukelpoista mitenkään.” (H5)*

Julkaisujen arvioiminen määrien mukaan painotettuna samoilla JUFO luokittelun mukaisilla laatukertoimilla ja niiden vertailu suoraan eri tieteenalojen välillä voi haastateltavien mukaan johtaa eri arvoisuuteen eri tieteenalojen välillä. Esimerkiksi, kun joillain tieteenaloilla julkaistaan määrällisesti huomattavasti toisia aloja enemmän, seurauksena määrälliset tavoitteet julkaistaville tutkimuksille voivat kasvaa pienempien julkaisumäärien tieteenaloilla jopa epärealistisen suuriksi.

Haastatteluissa ilmeni lisäksi, että myös kilpailtua tutkimusrahoitusta on eri tieteenaloilla eri määrin tarjolla, jolloin rahoitusta voi olla joillain tieteenaloilla huomattavasti vaikeampaa ja työläämpää saada kuin toisilla. Kuitenkin julkaistuja tutkimuksia sekä saatua tutkimusrahoitusta vertaillaan rahoitusmallissa eri yliopistojen ja tieteenalojen välillä. Alla esitettyssä lainauksessa haastateltava tuo ilmi kilpaillun tutkimusrahoituksen mittaamiseen liittyviä ristiriitoja.

*”Ja sitten tuota toi 12 % kilpailtu tutkimusrahoitus se on niin kun se on erittäin epätasa-arvoinen sitten taas eri yliopistoja kohtaan. Että, että kyllähän pienemmille yliopistoille toi on niin kun hirmu iso prosentti tuossa kilpailtu tutkimusrahoitus, että tuota se kyllä tietyllä tavalla suosii semmoisia suuria yliopisto yksiköitä. Ja sitten se suosii myöskin tiettyjä, tiettyjä tuota, tieteenaloja huomattavasti.” (H1)*

Edellä esitetystä lainauksesta ilmenee, että tutkimusrahoitus voi kohdella epätasa-arvoisesti eri tieteenalojen lisäksi myös eri kokoisia yliopistoja. Siirryttäessä uuteen vuonna 2021 voimaantulleeseen malliin kilpaillun tutkimusrahoituksen painoarvo kasvoi yhdestä prosentista kahteentoista. Siten myös siihen liittyvien mahdollisten epätasa-arvoisuuksien vaikutus yliopistojen rahoitukseen vahvistui uuteen malliin siirryttäessä.

Haastatteluissa ilmeni myös, että tieteenalojen välisten erojen liian vähäinen huomioiminen ohjauksessa ja rahoitusmallissa voi mahdollisten yliopistojen välisten epätasa-arvoisuuksien lisäksi luoda ristiriitoja myös yliopistojen sisällä. Tätä näkemystä esitetään alla olevassa lainauksessa.

*”Vaikka niin kun olisi Suomen tasolla hyvä, ja kansainvälisesti hyvä, niin ei, vaikka pistäs kaikki Suomen kauppakorkeakoulut ja kauppatieteelliset yksiköt yhteen, niin edes niin kun yhdistettynä ei me voitas ikinä kilpailla, vaikka jotain Oulun yliopiston lääketieteellistä tiedekuntaa vastaan. Sieltä lääketieteellisestä tiedekunnasta tulee enemmän väitöskirjoja kuin kauppatieteissä Suomesta yhteensä ja enemmän ulkopuolista rahoitusta kuin kauppatieteissä Suomessa yhteensä, niin kyllähän se niin kun on sitten ongelma yliopistojen, yliopistojen sisälläkin se, että se rahoitusmalli ei huomioi oikeastaan tarpeeksi sitä, että eri tieteenalat ovat ihan erilaisia.” (H5)*

Haastatteluissa ilmeni siis, että mikäli niiden eroista huolimatta eri tieteenalojen tuloksia verrataan keskenään sellaisenaan, voi syntyä selkeitä ristiriitoja sekä yksittäisten yliopistojen välille että yliopistojen sisäisesti yksiköiden, tieteenalojen ja yksilöiden välille.

Haastateltavat toivat esiin myös, että suurimmassa osassa Suomen yliopistoista rahoitusmallia hyödynnetään nykyään rahoituksen jakamiseen myös yliopistojen sisällä, eli myös yliopistojen yksiköt saavat osuutensa rahoituksesta sen mukaan, miten ne ovat rahoitusmallin mittareiden suhteen pärjänneet. Saman kehityksen mainitsivat tutkimuksessaan myös Kallio ym. (2017: 299).

Haastateltavilla oli eriäviä mielipiteitä siitä, tulisiko rahoitusmallia käyttää rahoituksen jakamiseen yliopiston sisällä vai ei. Haastatteluissa rahoitusmallin käyttämistä myös yliopiston sisällä perusteltiin muun muassa sillä, että kun rahojen jakamiseen käytetään muita perusteita, voi syntyä eriarvoisuutta ja rahoitus voi jakautua epätasa-arvoisesti.

Esimerkiksi, jos jokin yksikkö alkaa tuottamaan huomattavasti enemmän tutkintoja kuin jokin toinen, mutta sillä on silti pienemmät resurssit, sillä resurssien jakaantuminen muuttuu hitaasti tai rahoituksen jakaminen perustuu johonkin muuhun. Tällöin yhdessä

yksikössä ryhmäkoot voivat kasvaa ja opetus voi hankaloitua, jolloin toisen yksikön resursseista osa voisi olla järkevää siirtää sinne, missä niille olisi välittömämpi tarve. Resurssit eivät kuitenkaan välttämättä siirry, mikäli rahoitusta ei jaeta rahoitusmallin perusteella tai sen jakautuminen reagoi muutoksiin hitaasti.

Toisaalta taas sitä, että rahoitusmallia ei tulisi käyttää rahoituksen jakamiseen yliopistojen sisällä, perusteltiin esimerkiksi aiemmin mainituilla tieteenalojen eroilla sekä ylipäättään sillä, että mikäli rahoitusmalli ei jalkaudu yliopiston sisällä suoraan yksiköihin, monet malliin liittyvistä haasteista voivat niin sanotusti suodattua matkalla, jolloin ne eivät välttämättä vaikuta yhtä vahvasti yksittäisten henkilöiden tekemisiin.

Yliopistojen rahoitusmalli voi haastateltavien mukaan luoda ristiriitoja myös työntekijöiden henkilökohtaisten kehitysintressien ja yliopistojen tavoitteiden välille. Saman havainnon tekivät myös esimerkiksi Kallio & Kallio tutkimuksessaan (2014). Tällaisten ristiriitojen esiintyminen riippuu haastateltavien mukaan yliopiston johdon toiminnasta sekä tavasta, miten rahoitusmallin mittareita yliopistossa painotetaan ja jalkautetaan yksiköihin. Haastatteluissa ilmeni, että ristiriitoja yliopistojen ja niiden henkilöstön tavoitteiden välille voi luoda esimerkiksi se, että JUFO luokituksen ja kansainvälisten luokitusten välillä on selkeitä eroja. Tämä voi johtaa siihen, että tutkijat joutuvat valitsemaan joko kansainvälisyyden ja oman urakehityksen tai julkaisun paremman JUFO luokituksen, ja sitä kautta yliopiston korkeamman rahoituksen sekä mahdollisen henkilökohtaisen palkkion.

Samantapaisia ristiriitoja työntekijän tavoitteiden ja yliopiston saaman rahoituksen välille voi haastateltavien mukaan syntyä JUFO luokituksen lisäksi myös sen seurauksena, että rahoitusmallissa painotetaan kilpailtua tutkimusrahoitusta sekä määrätavoitteita. Haastateltavien mukaan kilpaillun tutkimusrahoituksen tavoittelu voi johtaa esimerkiksi siihen, että se millaisiin hankkeisiin kilpailtua tutkimusrahoitusta on saatavilla, vaikuttaa suoraan siihen, millaista tutkimusta yliopiston tutkijoiden kannattaisi yliopiston rahoituksen näkökulmasta pyrkiä tekemään. Myös määrätavoitteet voivat kiristyessään vaikuttaa siihen, millaiseen tutkimukseen ja koulutukseen työntekijöiden tulisi rahoituksen

saamiseksi pyrkiä. Mikäli nämä rahoitusmallin luomat niin sanotut tavoitetilat ja työntekijöiden henkilökohtaiset intressit eivät kohta, syntyy niiden välille ristiriitaa.

Haastateltavat tunnistivat siis sidosryhmien välisiä ristiriitoja oikeastaan kaikkiin sidosryhmiin liittyen. Haastatteluissa tuli ilmi mahdollisia ristiriitoja niin rahoittajiin, yliopistoihin, yliopistojen eri yksiköihin, kuin myös yksilöihin liittyen. Haastatteluissa ilmenneet ristiriidat liittyivät moniin ohjauksen eri osa-alueisiin ja vaiheisiin, tavoitteista prosessin toteuttamiseen sekä yksittäisiin mittareihin.

## **5.2 Tulosjohtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset**

Haastattelurungon toisessa kysymyksessä keskityttiin yliopistojen tulosjohtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen vaikutuksiin. Kysymyksen osalta keskityttiin aiemman tutkimuksen perusteella muun muassa koulutuksen ja tutkimuksen laatuun, yliopiston työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin, tutkimukseen valikoituviin aiheisiin, tutkimusetiikkaan, innovaatiokykyyn sekä vapaamatkustamiseen.

### **5.2.1 Koulutuksen ja tutkimuksen laatu**

Haastatteluissa tuli vahvasti ilmi, että tulosjohtamisella ja suorituskyvyn mittaamisella voi olla heikentävä vaikutus koulutuksen ja tutkimuksen laatuun Suomen yliopistoissa. Samanlaisen havainnon ovat tehneet tutkimuksessaan myös esimerkiksi Kallio ym. (2017). Haastatteluissa ilmeni, että esimerkiksi määrällisen mittaamisen vahvalla korostamisella voi olla negatiivisia vaikutuksia koulutuksen ja tutkimuksen laatuun. Kuten tuli ilmi jo aiemmin tutkimuksessa, mikäli rahoitusmalli ohjaa yliopistoja vahvasti kasvattamaan tuotostensa määrää ilman, että tuotosten laatua otetaan mallissa riittävästi ja



riittävän onnistuneesti huomioon, helpoin tapa saavuttaa kasvavia määrällisiä tavoitteita on heikentää tuotosten laatua.

Nykyisessä järjestelmässä voi haastateltavien mukaan olla riskinä, että siirrytään opettamaan isoja massoja liian standardoidusti ja huomioiden liian vähän yliopistokoulutukselle keskeistä syvyyttä. Haastateltavat toivat ilmi määrällisen mittaamisen vahvan painottamisen lisäksi kyseiselle riskille myös muita mahdollisia taustatekijöitä. Useampi haastateltavista mainitsi, että yliopistojen rahoitus on ollut laskemaan päin, kun samaan aikaan yliopistojen määrätavoitteet kasvavat jatkuvasti. Määrätavoitteiden kasvaminen on linjassa OKM:n tavoitteiden kanssa, joihin kuuluu siis esimerkiksi se, että vuonna 2030 vähintään puolet nuorista suorittaisi korkeakoulututkinnon (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018). Järvenpää ym. (2021) toivat ilmi, että yliopistot kilpailevat siis keskenään jokaisen rahoitusmallin mittarin suhteen, saadakseen mahdollisimman suuren osan pienenevästä yliopistoille jaettavasta rahoituksesta. Haastatteluissa ilmeni, että myös tämä tiukentuva kilpailu resursseista saattaa osaltaan nopeuttaa ja vahvistaa määrätavoitteiden kasvamista, sillä kaikkien tehdessä parhaansa määrien kasvattamiseksi ja jaettavan rahoituksen kokonaismäärän samalla pienentyessä, tulee yliopistojen jatkuvasti pyrkiä vielä parempiin määrällisiin tuloksiin saadakseen tietyn summan rahoitusta.

Haastatteluissa ilmeni, että, yliopistojen kasvattaessa siis jatkuvasti esimerkiksi sisään-otettavien opiskelijoiden määrää ja laitosten resurssien pysyessä suunnilleen ennallaan, muun muassa yksittäisten kurssien opiskelijamäärät kasvavat, työntekijöiden vastuut lisääntyvät ja ohjaaminen sekä opettaminen voivat vaikeutua. Haastatteluissa ilmeni myös, että kiireen ja vastuiden lisääntyminen koulutuksen puolella siirtyy välillisenä vaikutuksena myös tutkimuksen laatuun, sillä jos tutkimuksen tekemiseen käytettävissä oleva aika vähenee, myös sen laatu kärsii.

Haastateltavien mukaan nykyisenlainen yliopistojen tulosjohtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen luovat siis riskin niin koulutuksen kuin tutkimuksen laadun heikentymiselle. Tutkimuksen osalta tähän vaikuttavia tekijöitä ovat haastateltavien mukaan muun

muassa määrätavoitteiden kasvamiseen liittyvät haasteet sekä JUFO-luokituksen käyttäminen laadun mittaamisessa. Koulutuksen osalta vaikuttavia tekijöitä ovat taas esimerkiksi määrätavoitteiden kasvaminen ja se, ettei laatua huomioida mallissa riittävästi. Haastateltavien mukaan koulutuksen ja tutkimuksen laadun ylläpitämiseksi määrätavoitteita ei siis saisi päästää kasvamaan liian suuriksi suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin, ja laatutekijöitä tulisi sekä tutkimuksen että koulutuksen osalta pyrkiä huomioimaan mallissa nykyistä paremmin. Haastateltavien mukaan myös monilla muilla ohjauksen mahdollisilla vaikutuksilla voi olla välillisesti vaikutusta koulutuksen ja tutkimuksen laatuun, kuten esimerkiksi työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin heikkenemisellä.

### 5.2.2 Yliopiston työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi

Kuten aiemmin tutkielman luvussa 3 tuotiin esiin, yliopistot ovat tietointensiivisiä organisaatioita, joten niiden henkilöstö ja työntekijöiden osaaminen ovat yliopistojen toiminnan kannalta erittäin keskeisessä asemassa. Työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin on siis erittäin tärkeää kiinnittää yliopistojen ohjauksessa riittävästi huomiota, eikä ohjauksella tule luoda yksittäisille työntekijöille liiallisia paineita.

Haastatteluissa ilmeni, että haastateltavat ovat huolissaan työhyvinvoinnin heikkenemisestä yliopistoissa. Yksi haastatteluissa ilmi noussut keskeinen tekijä tähän liittyen oli suoritteiden määrien kasvaminen. Moni toi haastatteluissa ilmi sitä, että kun yliopistoilta odotetaan jatkuvasti enemmän tuloksia, ja resurssit yliopistoissa eivät kasva vaan niitä jopa leikataan, tällä on suoraan vaikutusta laadun lisäksi myös yliopistojen henkilöstön hyvinvointiin ja motivaatioon.

*”Että ehkä huolettaa se, että -- se on vähän semmoista ’multi tasking’, että juttuja on vähän ehkä liian paljon. Että, että jos meillä kasvatetaan esimerkiksi opiskelija sisäänottoja, niin meidän pitäisi sitten myöskin huomioida se, että tuota meillä on sitten riittävästi henkilökuntaa. Että se opetuksen laatu ja se ohjauksen laatu ja se tutkimuksen tekeminen on myöskin mahdollista toteuttaa, -- koska yksilön tasollahan siinä on kaks vaihtoehtoa mihin se johtaa. Joko se johtaa siihen, että se henkilö*

*palaa loppuun, eli se työuupumus tulee vastaan. Tai sitten se johtaa siihen, että suojellakseen itseään se laskee sitä laatua eikä välitä. Elikkä, jos järjestelmä ei korjaa niitä ongelmia ajoissa niin tuossa on ne kaksi lopputulemaa, mihin se ennen pitkää väistämättä -- johtaa. Ja sitten se tarkoittaa just, että ne tunnolliset, jotka haluavat pitää siitä laadusta, haluaa tehdä sen työn yhtä hyvin kuin he teki 5 vuotta sitten tai 10 vuotta sitten, nehan ovat ne, jotka sitten sieltä ensimmäisenä loppuun palaa ja uupuu.” (H1)*

Yllä esitetystä lainauksesta haastateltava tuo siis esiin sen, että jos töiden määrää kasvatetaan jatkuvasti ja resurssit eivät kasva työmäärien kasvaessa, jossain vaiheessa työntekijän tehokkuus ei enää voi kasvaa siten, että tehokkuuden kasvulla katettaisiin resursien vajaus. Haastateltava tuo ilmi tilanteen mahdollisiksi lopputuloksiksi laadun heikkenemisen tai työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin vahvan kärsimisen.

Toinen haastatteluissa ilmennyt tekijä, jolla koettiin olevan vaikutusta yliopiston työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin, on työnkuvan monimuotoistuminen. Moni haastateltavista toi esiin, että he kokivat yksittäisten yliopistotyöntekijöiden työnkuvien monipuolistuneen huomattavasti.

*”Se, -- mistä minä kannan huolta on sen työn toimenkuvan monimuotoistuminen. Se että, että niin kun opiskelijamäärät on lisääntynyt, volyymit on lisääntynyt. -- Ja -- opiskelija opettaja suhde on surkea. Ja sitten se -- sama tehtäväkuva, joka ennen sisälsi sitä, että sinä niin kun opetit ja ohjasit väitöskirjan tekijöitä, ja teit omaa tutkimusta. Niin siinä on nykyään, että sinun pitää hakea kilpailtua rahaa, sinun pitää ohjata projekteja, sinun pitää olla yrityksissä. Tiedätkö -- ja kerätä niitä, ja koko aika jotain projekti tapaamisia, ja -- sitten sen lisäksi sinulla on ne opiskelijat. Ja pitää kehittää niin kun koulutusohjelmia, ja kun ne akkreditoidaan niin siellä pitää kaikkeneväisiä. Siis tämä on niin kun monipuolistunut aivan hirveästi, ja meillä täytyisi olla, olla niin kun aivan uskomattomat tällaiset ’multi tasking’ taidot. Ja tämä hajanaisuus ja sitten pirstaleisuus niin kun syö ja hajottaa.” (H3)*

Kuten edellä esitetystä lainauksesta, useassa haastattelussa ilmeni, että henkilökunnan työnkuvien monipuolistuminen uhkaa haastateltavien mielestä työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia. Haastatteluissa ilmeni lisäksi, että myös yksityisellä sektorilla ihmisten työnkuvat ovat monipuolistuneet, eivätkä monipuolistumisen luomat haasteet täten

koske ainoastaan yliopistosektoria. Moni haastateltavista kuitenkin koki, että yliopistojen ohjaus ja rahoitusmalli vahvistavat tätä kehitystä yliopistoissa.

Haastatteluissa ilmeni myös, että mittaamisen luoma paine voi olla vahvempi tietynlaisessa tilanteessa oleville työntekijöille. Esimerkiksi työntekijöiden kohdalla, joilla ei ole vielä pysyvää virkaa paine tuottaa rahoitusmallin kannalta hyviä tuloksia voi olla huomattavasti vahvempi, jos heidän tuottamiaan aikaansaannoksia mitataan ja tarkkaillaan jatkuvasti ja työsuhteen jatkuminen on epävarmaa. Vaikutuksen vahvuus riippuu aina kuitenkin yliopistosta sekä yksittäisistä esimiehistä. Tällainen paine voi haastateltavien mukaan olla tiettyyn pisteeseen asti hyväksi ja lisätä työntekijöiden aikaansaannoksia, mutta jos paine kasvaa liian suureksi, se voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen.

Haastatteluissa ilmenivät myös Kallion ym. tutkimuksessaan (2016) esille tuomat yliopistojen tulosjohtamisen vaikutukset työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja akateemiseen vapauteen. Haastateltavat pitivät niitä erittäin tärkeinä asioina yliopistoissa, ja tunsivat nykyisen ohjauksen niille luomia riskejä. Eniten haastatteluissa korostui nimenomaan määrien, kiireen ja vaatimusten kasvamisen luoma uhka motivaatiolle ja työn vapaudelle. Yhden haastateltavan mielipide aiheeseen esitetään alla olevassa lainauksessa.

*”Ja sitten -- työntekijöiden motivaatio niin ilman muuta sillä on totta kai vaikutusta yksittäisten työntekijöiden motivointiin ja työhyvinvointiin, ilman muuta, ainakin sitten, jos tulee semmoista niin kun liikaa, liikaa painostusta. Että, että tuota ikään kuin se -- sisäinen motivaatio kärsii siitä, että se akateeminen vapaus tutkimukseen katoaa tai -- ei ole sitä aikaa sellaiselle ollenkaan. Että jos siitä tulee, tulee liikaa semmoista tehtaan liukuhihna työtä, niin sitten se ei enää vastaa niitä, niitä henkilön omia mielenkiinnon kohteita. Ja totta kai se vie sitten sen motivaation ja, ja tuota työhyvinvoinnin myöskin.” (H1)*

Kuten yllä esitetystä lainauksesta, haastatteluissa korostui myös se, että yliopistotyössä on tärkeää säilyttää tietynlainen vapaus. Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että ohjaus ja mittaaminen ovat vaikuttaneet tähän jossain määrin negatiivisesti. Niin sanotun akateemisen vapauden säilyttämisen tärkeyttä perusteltiin haastatteluissa esimerkiksi sillä,

että ei ole itsestäänselvyys, että suomalaiselle yliopistosektorille saadaan myös tulevaisuudessa osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä.

Yliopistojen henkilökunnan motivaation ja hyvinvoinnin osalta ilmeni siis, että haastateltavat ovat huolissaan työn suoritteiden määrien jatkuvan kasvun sekä työnkuvan monimuotoistumisen vaikutuksista. Tähän liittyy vahvasti myös se, ettei ohjaus saisi vaikuttaa työntekijöiden mielestä liian tiukalta, jotta työssä voidaan säilyttää tietointensiivisen työn kannalta tärkeä vapaus.

### **5.2.3 Tutkimukseen valikoituvat aiheet**

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että ohjauksella ja rahoitusmallilla on ollut vaikutusta myös tutkimukseen valikoituviin aiheisiin. Kuten mainittiin jo tarkasteltaessa haastateltavien näkemyksiä rahoitusmallista, esimerkiksi JUFO pisteiden tavoittelemisen voi aiheuttaa sen, että tutkitaan enemmän aiheita, joista on mahdollisimman helppoa saada julkaisuja aikaiseksi, ja jätetään enemmän aikaa ja resursseja vaativia aiheita vähemmälle huomiolle. Tästä esimerkkinä toimivat muun muassa aiemmin mainitut kirjakappaleet, joita tekemällä voi olla mahdollista tuottaa korkeita JUFO pisteitä vähemmällä vaivalla ja pienemmillä resursseilla.

Haastateltavien mukaan myös se, että tiettyjä aiheita tai teemoja koskevien tutkimusten julkaiseminen voi olla helpompaa kuin toisten, voi rahoitusmallin luoman paineen seurauksena vaikuttaa suoraan siihen mitä hankkeita tutkijat lähtevät viemään eteenpäin. Tähän liittyen yhtenä esimerkkinä haastatteluissa tuli lisäksi ilmi, että JUFO pisteiden tavoittelu voi johtaa myös sellaisten aiheiden tutkimiseen, joista ei edes voisi julkaista artikkelia tutkijan oman tieteenalan lehdissä. Seuraavalla sivulla esitetyssä lainauksessa yksi haastateltavista kertoo näkemyksensä tästä.

*”No kyllä minä sanoisin, että olen itse nyt tässä nähnyt omassa, omassa yksikössä, että se on vaikuttanut siihen, että jotkut ihmiset alkavat tutkimaan semmoisia asioita, mitä ei pysty edes julkaisemaan [oman alan] lehdissä, vaan ne niin kun tavoittelevat niitä JUFO pisteitä, ja yrittävät lähettää niitä sitten jonnekin ihan muitten tieteenalojen, tieteenalojen lehtiin, joissa on sitten korkeita JUFO pisteitä saatavilla helposti. Kyllä minun mielestäni se on vaikuttanut -- oman tieteenalan näkökulmasta -- vaikuttanut haitallisesti siihen aiheitten valintaan. Tuo rahoitusmalli kannustaa tekemään tutkimusta vääristä asioista, sanotaan näin.” (H5)*

Haastatteluissa ilmeni lisäksi, että myös kilpaillun tutkimusrahoituksen korostaminen rahoitusmallissa saattaa vaikuttaa tutkimukseen valikoituviin aiheisiin. Tämä johtuu haastateltavien mukaan yksinkertaisesti siitä, että tutkimusrahoitusta on saatavilla enemmän tietynlaisiin aiheisiin ja teemoihin, jolloin niiden tutkimisesta saattaa tulla houkuttelevampaa kuin se muutoin olisi. Alla olevassa lainauksessa yksi haastateltavista kertoo näkemyksestään tähän liittyen.

*”Se ulkopuolinen rahoitus sitä tietyllä lailla – ohjaa, -- sillä kansainvälisellä rahoituksella ja ulkopuolisella rahoituksella on aika iso, iso painoarvo, se oli se 12 %. Niin -- totta kai sillä on vaikutusta, se on päivänselvä juttu. Toisaalta se on totta kai hyväkin, -- että yliopistot ei oo -- irrallaan -- sitä ympäröivästä maailmasta, mutta -- ehkä kuitenkin pitäisi olla myös sellaista tutkimusta, mikä olisi vähän edellä sitä ympäröivää yhteiskuntaa. --Mutta joka tapauksessa toi ulkopuolinen rahoitus ilman muuta vaikuttaa niihin aiheisiin. Hyvä varmasti että jossain määrin kuhan siitä ei tule liian isoa vaikutinta, että katoaa se, se henkilökohtainen -- vapaus.” (H1)*

Haastattelujen perusteella yliopistojen ohjauksella ja rahoitusmallilla vaikuttaisi siis olevan ainakin jonkinlaista vaikutusta tutkimukseen valikoituviin aiheisiin. Vaikutuksen taustatekijöitä ovat haastateltavien mukaan ainakin JUFO-luokituksen käyttö julkaisujen laadun arvioinnissa sekä kilpaillun tutkimusrahoituksen vahva painoarvo rahoitusmallissa.

#### **5.2.4 Tutkimusetiikka**

Tutkimuksessaan (2021) Järvenpää ym. totesivat yliopistojen ohjauksen asettavan yliopistojen työntekijöille huomattavia paineita tuottaa mahdollisimman paljon suoritteita,

ja mittaamisen keskittyessä määriin, jättävän heidät suhteellisen yksin pohtimaan tutkimuksen laatua ja tutkimusetiikkaa. Suurin osa tähän tutkimukseen haastatelluista yliopiston työntekijöistä tunnisti tämän yliopistojen rahoitusmallin sekä määrän korostamisen luoman riskin tutkimusetiikalle, ja sen, että mikäli paine lisääntyy entisestään myös riski kasvaa. Suurin osa haastateltavista ei kuitenkaan tällä hetkellä uskonut ohjauksen käytännössä vaikuttavan tutkimusetiikkaan negatiivisesti.

*”No sekin liittyy tuohon, että missä halutaan julkaista, niin määrää tehdään laadun kustannuksella, niin minun mielestäni on eettisesti huono ratkaisu. Mutta en minä tiedä sitten niin kun muuten, että tehdäänkö tahallaan jotakin, vääristellään tuloksia ja muita. Niin en minä semmoista ole kyllä havainnut, mutta periaatteessa tämä tietenkin johtaa tällainen malli siihenkin, että siellä joukossa voi olla joku, joka yrittää yrittää väärillä keinoilla saada mahdollisimman paljon julkaisuja. Ja varsinkin jos ne julkaistaan jossakin, tällainen, mikä ei oikeasti ole vertaisarvioitu elikkä ’book chapterit’, niin siinä helposti voi käydä niin.” (H4)*

Haastateltavat toivat ilmi myös sitä, että tiedeyhteisössä tutkimusetiikka on erittäin tärkeä asia, ja sitä opetetaan jo opiskelijoille. Tiedeyhteisöllä on tutkimusetiikalle omat kontrollinsa, eikä suurin osa haastateltavista täten pidä kovinkaan todennäköisenä sitä, että Suomessa tutkijat toimisivat sääntöjen vastaisesti. Ohjauksen luoma riski tälle kuitenkin tunnistettiin.

Haastatteluissa ilmeni myös, että vaikkei selkeitä sääntöjen vastaisia toimia pidetty kovinkaan todennäköisinä, niin on havaittavissa muita eettisesti arveluttavia toimintatapoja, joiden esiintymistä malli on saattanut lisätä. Alla esitetään lainauksena yhden haastateltavan esimerkki ohjauksen vaikutuksesta tutkimusetiikkaan.

*”No -- ehkä enemmänkin -- esiintyi -- silloin alkuvaiheessa vähän semmoista sitaateista tehtailua. Että vähän toisesta näkökulmasta, joku porukka tekee ja -- tiedätkö pannaan nimi kaikkien paperiin. On 5 tekijää, ja yksi tekee. Jokainen panee jokaiseen nimen, ja sitten saadaan tätä, siis tällamoista. --Niin kun vähän kapeasta siivusta, että otetaan tämä nyt tästä näkökulmasta tuonne, ja vähän viereisestä näkökulmasta toiseen julkaisuun ja näin. -- Sitä ei varmasti esiintynyt ennen niin paljon, miksikö ei? -- Koska kukaan ei laskenut niitten julkaisujen määrää.” (H3)*

Haastateltava toi siis ilmi, että julkaisumäärien korostaminen on myös kannustanut siihen, että julkaisuissa mainitaan tekijöinä useampia kirjoittajia kuin vain tekijät, jotka ovat olleet aidosti mukana tekemässä tutkimusta. Tällä tavoin tutkijat voivat saada rahoitusmallin mittarin mukaan ikään kuin enemmän tutkimuksia tehtyä, vaikka he eivät olisi aidosti olleet kaikkien heidän nimeään kantavien julkaisujen tekemisessä mukana.

Haastatteluissa ilmeni siis, ettei suurin osa haastateltavista usko ohjauksen tällä hetkellä merkittävästi vaikuttavan tutkimusetiikkaan negatiivisesti. He kuitenkin tunnistavat riskin tälle, mikäli yliopistojen henkilökunnan paine edelleen kasvaa. Haastateltavat myös tunnistivat eettisesti arveluttavia toimintatapoja, kuten niin sanotun sitaateista tehtailun, joiden lisääntymiseen ohjaus ja rahoitusmalli ovat todennäköisesti vaikuttaneet.

#### 5.2.5 Innovointikyky

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin, että rahoitusmallin ei koeta kannustavan radikaaleihin innovaatioihin. Havainto on yhtenevä Kallion ym. tutkimuksessaan (2016) tekemien havaintojen kanssa. Haastateltavat toivat eri tavoin esiin, että rahoitusmalli kannustaa keskittymään enemmän lyhyellä aikavälillä toteutettaviin pienempien resurssien hankkeisiin kuin kunnianhimoisempiin ja samalla epävarmempiin hankkeisiin. Alla esitetään lainaukset kahden haastateltavan näkemyksistä tähän liittyen.

*”No ei se kyky varmaan ole mihinkään kadonnut, mutta halu varmasti paljon enemmän. Eli jos -- tekee hyvän innovaation, saa julkaista jossain tosi hyvässä lehdessä, se on monen vuoden projekti ja se vie ihan hirveästi aikaa ja energiaa. Siitä ei sitten kumminkaan millään tavalla palkita niin kyllä se innovointi halu niin se on, se on laskenut ihan selkeästi sen motivaation kanssa.” (H4)*

*”Että toi JUFO, JUFO ohjaa enemmän semmoiseen lyhyen aikavälin -- voisi sanoa että ’incremental innovations’ tyyppiseen toimintaan, tällaisiin pieniin parannuksiin, joissa on pieni riski ja jotka ovat lyhyen aikavälin hankkeita, ja pystyy nopeasti tekemään. -- Mutta se ei kannusta semmoiseen pitkän aikavälin radikaalien innovaatioiden luomiseen tällaiseen, jossa riski on suurempi ja epävarmuus on*



*suurempi ja -- prosessin kesto on huomattavasti pidempi. Että tuossa, tuossa, tuota JUFO rankingissa niin niin tavallaan, jos sen mukaan toimii, niin kannattaisi tehdä vaan jotain, jotain kirjoihin liittyviä 'book chaptereita'. ” (H1)*

Haastateltavat toivat siis esiin, että JUFO-luokituksen käyttäminen tutkimusten laadun arviointiin saattaa vähentää motivaatiota tutkia aidosti innovatiivisia ja siten epävarmempia aiheita. Tähän liittyen Kallio & Kallio toivat esiin tutkimuksessaan (2014: 575) tutkimuksen laadun mittaamisen vaikeuden. Heidän mukaansa, yksi korkeatasoinen tutkimus voi olla arvokkaampi kuin sata keskitasoista tutkimusta, mutta korkeatasoista tutkimusta saatetaan osata aidosti arvostaa vasta useita vuosia myöhemmin. Tämän seurauksena, vaikka pyrittäisiin korkeatasoiseen tieteelliseen tutkimukseen, saatetaan mitaamalla päätyäkin kannustamaan tuottamaan mahdollisimman monia julkaisuja.

Haastatteluissa yksi haastateltavista esitti ratkaisuksi edellä esitettyyn haasteeseen sen, että yliopistoissa keskityttäisiin tuottamaan sekä laatua että määrää. Eli että yliopistot pyrkisivät tasapainottelemaan laadun ja määrän välillä saadakseen rahoitusta ja samalla tuottaakseen laadukasta tutkimusta.

*”Sitten ollaan tilanteessa, että me joudumme tavallaan tekemään sekä määrää että laatua. että -- sitten meidän -- pitää löytää se balanssi ja tehdä 'both and'. Että esimerkiksi sitten, kun sinne korkealle arvostettuun kansainväliseen 'journaliin' julkaisun saaminen kestää muutaman vuoden, -- niin silloin -- määrä kärsii. Mutta -- voisiko sitten julkaista vaikka jossakin tämmöisessä tiedeyhteisön ei niin korkealle arvostamassa 'journalissa' tai aikakauskirjassa, mutta jota vaikka Suomen talouselämä lukee. Nii sitten saisi -- siitä JUFO ykkösen vaikka, mutta saataisi niin kun määrää siitä, ja sitä kautta saataisi yhteiskunnallista vaikuttamista, kun ne yritysjohdajat lukevat sitä. -- Siis minä tarkoitan sitä, että, että meidän pitää myös keksiä ne keinot, miten me niin kun hanskataan tätä. Mutta en ole vielä törmännyt siihen, että joku olisi sanonut, että en ole voinut tehdä laadukasta tutkimusta, kun on tämä rahoitusmalli.” (H3)*

Haastatteluista tuli kuitenkin vahvasti esiin myös riski sille, että molempien sijaan keskittyminen siirtyy asteittain enemmän ja enemmän vähemmän aikaa ja resursseja vaativiin hankkeisiin. Haastatteluissa ilmeni myös, että kaikkien yliopistojen julkaisumäärät ovat rahoitusmallin seurauksena nousseet. OKM:n jakaman rahoituksen määrä ei kuitenkaan

ole kasvanut. Kun kaikkien yliopistojen tulokset ovat parantuneet ja jaettavan rahoituksen määrä ei ole kasvanut, yksittäisestä julkaisusta tai JUFO pisteestä jaettava palkkio on pienentynyt. Tämän seurauksena vaatimukset julkaisuille, jotka yksittäisen yliopiston tulee tuottaa tietyn rahoitus summan saamiseksi, ovat entisestään kasvaneet.

*”Kyllä se johtaa siihen, että jos vaikka jyvitetään jotain julkaisutavoitteita yksittäisille tutkijoille, että no niin, nyt pitää tulla 3 julkaisua tänä vuonna. Ja sitten sinä tiedät, että jos sinulla olisi joku todella hyvä ja innovatiivinen aihe, että sinun pitäisi saada keskittyä siihen 3–4 vuotta. Ja sitten siitä tulee 3–4 vuoden päästä mahdollisesti yks artikkeli. -- Ja toinen tapa on, että teet jotain puolivillaisia huonoja artikkeleita, ja saat niitä julkaistua jossain huonoissa lehdissä tai ’book chapter’eissa’. niin sitä pidetään arvokkaampana rahoitusmallin ja yliopiston johdon näkökulmasta, että sinä teet -- paljon niitä huonoja artikkeleita, joita julkaiset väärillä foorumeilla, kun se että sinä tekisit jonkun isomman, innovatiivisemman projektin, mihin vaaditaan paljon aikaa, ja se lopputulos on epävarmempi. Niin tuota kyllähän se niin kun helposti johtaa siihen, että semmoiset kunnianhimoisemmat hankkeet, että niihin ei kannata ryhtyä.” (H5)*

Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että kilpaillun tutkimusrahoituksen ollessa huomattavassa roolissa rahoitusmallissa, tutkijoiden tulee käyttää jatkuvasti enemmän aikaa myös tutkimusrahoituksen hakemiseen. Tämä taas voi vaikuttaa negatiivisesti tutkijoiden tuotoksiin viemällä resursseja muualta. Alla esitetään yhden haastateltavan esiin tuoma mielipide aiheeseen liittyen.

*”Minä, ehkä minä epäilen, että tässä pohjoismaisessa tavassa ajatella, on semmoinen pieni virhe. Että me uskotaan hyvin vahvasti, että huippututkimus syntyy tällaisissa tutkimus ja kehitysprojekteissa, joita tehdään tiiviissä yhteistyössä yritysten kanssa, ja, ja niitä rahoitetaan innovaatio järjestelmästä Business Finlandin ja Suomen Akatemian --, strategisen tutkimuksen neuvoston ja muiden vastaavien toimesta. Ja minä olen mielestäni nähnyt parinkymmenen vuoden kokemuksella, että se ei oikein taida toimia. Vaan -- syntyy valtava tällainen niin kun hakemus ’rumba’. Eli -- joudutaan tekemään hirveä määrä hakemuksia, ja lopulta -- valtava määrä siitä energiasta, jonka pitäisi mennä siihen lisäarvon tuottoon ja tutkimus ja kehitystoimintaan niiden yritysten kanssa, niin se itse asiassa menee -- lähes täysin siihen tutkimusrahoituksen hakemiseen -- ja raportointiin. Että se tavallaan itse asia mihin sillä pyritään, unohtuu kovin pitkälti siinä prosessissa.” (H2)*

Haastattelujen perusteella vaikuttaisi siis, että kuten Kallio ym. aiemmin tutkimuksessaan (2016) havaitsivat, myöskään nykyinen yliopistojen ohjaus ja rahoitusmalli eivät ole kannustaneet innovaatioihin ja kekseliäisyyteen vaan keskittymään enemmän tavanomaiseen ja helpompaan tutkimukseen. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat haastateltavien mukaan olleet ainakin JUFO luokituksen käyttäminen tutkimuksen laadun arvioinnissa, yliopistojen keskinäisen kilpailun kiristyminen sekä kilpaillun tutkimusrahoituksen painottaminen rahoitusmallissa.

### 5.2.6 Vapaamatkustaminen

Suurin osa haastateltavista ei pitänyt vapaamatkustamista yliopistoissa tällä hetkellä suurena ongelmana. He kuitenkin tunnistivat riskin sille, että tulosohejaus ja yliopistojen rahoitusmalli voivat luoda kannusteen pyrkiä 'menemään sieltä, mistä aita on matalin'. Haastatteluissa ilmeni myös, että jos määrätavoitteet tutkimuksen ja koulutuksen osalta kasvavat entisestään, eikä laatua huomioida onnistuneesti tuotosten mittaamisessa, voi vapaamatkustamisesta tulla todellinen ongelma. Tutkiessaan yliopistojen suorituskyvyn mittaamista, myös Kallio ym. (2017) havaitsivat riskin vapaamatkustamisen lisääntymiselle. Alla olevassa lainauksessa yksi haastateltavista kertoo näkemyksensä tähän liittyen.

*"Vielä parikymmentä vuotta sitten oli henkilöitä, ei paljon, mutta niitä oli muutamia, -- jotka tekivät hyvin vähän. Osasivat käyttää sen, -- mitä silloin sanottiin akateemiseksi vapaudeksi. Julkaisivat vähän, opettivat minimin, ja -- heidät tämä yliopiston muutos on -- karsinut minimiin. -- Se -- on minun mielestäni niin kun selvästi vähentynyt. Ellei -- vapaamatkustaminen ole sitä, että joku panee nimensä toisen tutkimuspaperiin tekemättä mitään, että sellaista sitten taas saattaa esiintyä." (H3)*

Kuten edellä esitetystä lainauksesta ilmenee, rahoitusmalli on haastateltavan mielestä saattanut jopa vähentää vapaamatkustamista yliopistoissa. Haastateltava tuo ilmi myös, että vapaamatkustaminen on tietyllä tapaa aina ollut yliopistoissa ongelma. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin erilaisia vapaamatkustamisen muotoja, joiden esiintymistä malli taas on saattanut lisätä. Tähän liittyen nousivat esiin muun muassa jo aiemmin mainitut

helpompien JUFO pisteiden tavoittelu sekä julkaisu määriin keskittyminen laadukkaan tutkimuksen sijaan. Esiin nousi myös tutkijoiden nimien lisääminen julkaisuihin, joiden tekoon he eivät ole aidosti osallistuneet sekä niin sanottu sitaateista tehtäily.

Haastattelujen perusteella vaikuttaisi siis, että vapaamatkustamisen ongelma ei sinänsä ole haastateltavien mielestä tulosjohtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen seurauksena kasvanut yliopistoissa, mutta se, millaisena sitä ilmenee, vaikuttaa muuttuneen.

### **5.3 Kokemukset ohjauksesta kokonaisuudessaan**

Teemahaastattelurungon viimeinen kysymys koski sitä, että kokevatko haastateltavat tämänhetkisen yliopistojen tulosjohtamisen vaikuttavan omaan työskentelyynsä ylipäänsä enemmän positiivisesti vai negatiivisesti. Kuten tutkielman luvussa 2 tuotiin ilmi, tulosjohtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen voi olla organisaatiolle hyödyllistä monin eri tavoin. Eniten niistä on siis kuitenkin hyötyä organisaatiolle silloin, kun organisaation työntekijät kokevat järjestelmän hyödylliseksi oman työnsä kannalta (Wouters & Wilderom 2008: 488). Ja kuten aiemmin mainittiin, mittaaminen voi epäonnistua esimerkiksi sen johtaessa osaoptimointiin, lisätessä byrokratiaa, jäykistäessä organisaatiota tai muutoin lisätessä negatiivista kontrollia (Neilimo & Uusi-Rauva 2005: 301). Mikäli mittaamisessa epäonnistutaan prosessi voi sen tehottomuuden ja hyödyttömyyden lisäksi olla organisaatiolle jopa haitallista (Micheli & Mari 2013: 148).

Tutkimukseen haastatelluista viidestä yliopiston työntekijästä kaksi ei antanut suoraa vastausta siihen, onko ohjauksen vaikutus heidän omaan työskentelyynsä näyttäytynyt enemmän positiivisena vai negatiivisena. Näitä kahta haastateltavaa yhdisti näkemys siitä, etteivät he halua nähdä mallia ongelmana vaan ottavat sen niin sanotusti annettuna, ja pyrkivät sopeuttamaan toimintaansa mallin mukaisesti. He siis ikään kuin pyrkivät ohjauksen kritisoimiseen keskittymisen sijaan vastaamaan sen luomiin haasteisiin sopeuttamalla omaa toimintaansa.

*"Ehkä minä vastaan tuohon sillä tavalla, että minä ehkä otan sen vähän niin kun annettuna, että se ohjausjärjestelmä on mikä on, ja sitten pakkohan sitä oman tiimin toimintaa on sen mukaan niin kun säätää." (H2)*

*"Minä en näe sitä positiivisena enkä negatiivisena, minä näen sen haasteena. -- Haasteen ja ongelman välinen ero on omassa asenteessa. Se mikä on toiselle ongelma, on toiselle haaste, miten minä sen ratkaisen." (H3)*

Loput kolme viidestä haastateltavasta vastasivat kokevansa vaikutuksen enemmän negatiivisena. Kaksi näin vastanneesta haastateltavasta perusteli näkemystään tuomalla ilmi muun muassa, että heidän mielestään rahoitusmalli itsessään on positiivinen asia, mutta se millaisena vaikutus siirtyy yksittäisten työntekijöiden tasolle, näyttäytyy negatiivisena.

*"Jotenkin se niin kun, se rahoitusmalli, miten se sinänsä positiivinen asia ja hyvä yliopiston kannalta. Mutta sitten miten se niin kun meidän yliopistossa valuu alas-päin tänne suorittavalle tasolle, josta kuitenkin yliopistossa se kaikki rakentuu, yksittäisistä tutkijoista ja yksittäisistä professoreista. Niin jotenkin tämä meidän yliopistossa valuu tänne alas asti semmoisena, että se aiheuttaa enemmän ärtymystä kuin semmoista positiivista mieltä." (H5)*

Kolmas negatiivisen vastauksen antanut haastateltava toi ilmi, että kiireen ja velvollisuuksien jatkuva lisääntyminen sekä se, että työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti lisää aikaansaannoksia yhdistettynä yliopistojen rahoitukseen tehtyihin leikkauksiin tekevät kokonaisvaikutuksesta negatiivisen. Haastateltava lisää, että tämän suuntainen kehitys on saattanut olla kuitenkin osin välttämätöntä. Joka tapauksessa hän pitää vaikutusta negatiivisena ja kokee, että esimerkiksi monia yliopistosektorille tehtyjä leikkauksia olisi voitu ainakin tehdä hieman eri tavoin sekä miettiä tarkemmin. Haastateltava tuo esiin myös, että hän kokee rahoitusmallin kehityksen olevan tällä hetkellä parempaan suuntaan.

Haastattelujen perusteella haastateltavat eivät siis vaikuta kokevan tämänhetkistä ohjausta ja mittaamista oman työnsä kannalta kovinkaan hyödylliseksi. Haastattelujen perusteella prosessin myös koetaan johtavan esimerkiksi tietyissä tilanteissa osaoptimointiin sekä lisäävän negatiivista kontrollia.

## 6 Johtopäätökset

Tässä tutkielman viimeisessä luvussa käsitellään tutkielman johtopäätökset sekä verrataan niitä aiemmassa tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin. Luvussa myös käsitellään tutkimuksen rajoitteita. Viimeisenä luvussa esitellään vielä tutkimusta kirjoittaessa heränneitä ajatuksia jatkotutkimuksen mahdollisista aiheista.

### 6.1 Johtopäätökset

Kuten luvussa 5 esitetyistä tutkimustuloksista ilmeni, haastateltavat tunnistivat monia haasteita, kehityskohteita ja mahdollisia seurauksia yliopistojen tulosjohtamiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen liittyen. Haastateltavat toivat ilmi muun muassa määrien liian vahvan painottamisen rahoitusmallissa, ohjauksen luomia ristiriitoja yliopistojen eri sidosryhmien välillä, tieteenalojen eroavaisuuksien liian heikon huomioimisen ohjauksessa sekä monia mahdollisia ohjauksen vaikutuksia, kuten esimerkiksi laadun ja innovatiivisuuden tason laskeminen sekä henkilöstön motivaation ja hyvinvoinnin kärsiminen. Enemmistö haastateltavista myös koki tulosjohtamisen vaikuttaneen heidän työskenteleensä enemmän negatiivisesti kuin positiivisesti.

Järvenpää ym. toivat tutkimuksessaan (2021) ilmi, että Suomessa yliopistojen perusrahoituksen jakautuminen on kaikista EU maista vahvimmin suoriteperusteista. Opetus- ja kulttuuriministeriö toteaa julkaisussaan (2018: 7), että Suomen menestys kansakuntana perustuu luovuuteen, osaamiseen sekä innovaatiokyvykkyyteen, ja että kansainvälisiin tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastatakseen Suomi tarvitsee muun muassa korkealaa-  
tuista ja monimuotoista korkeakoulutusta, tutkimusta ja innovaatiotoimintaa. Huomioitaessa edellä esitetyt havainnot, voidaan todeta, että yliopistojen ohjauksen ja mittauksen kehittäminen parempaan suuntaan tulevaisuudessa sekä haasteiden, kehityskohteiden ja mahdollisten vaikutusten entistä vahvempi huomioiminen on erittäin tärkeää.

Yliopistojen rahoitus on siis Suomessa ollut lähivuosina laskemaan päin. Samalla OKM kuitenkin tavoittelee, että tulevaisuudessa yhä suurempi osa nuorista aikuisista suoritaisi Suomessa korkeakoulututkinnon ja samanaikaisesti korkeakoulujen laatua saataisiin parannettua. Kehitys vaikuttaa tutkimustulosten perusteella lisänneen kiirettä, velvollisuuksia ja paineita huomattavasti, sekä vaikuttaneen negatiivisesti henkilöstön motivaatioon ja hyvinvointiin. Yliopistoille jaettavan rahoituksen vähenemisen luomia paineita tuotu ilmi myös aiemmassa tutkimuksessa. Esimerkiksi Kallio ym. esittivät tutkimuksessaan (2017: 298), että rahoituksen saamisen vaikeutuessa yliopistoille ei ole jäänyt muita vaihtoehtoja kuin muuttaa toimintaansa OKM:n rahoitusmallin mukaiseksi. Järvenpää ym. taas esittivät tutkimuksessaan (2021), että rahoituksen vähentyessä yliopistot ovat ajautuneet keskenään nollasummapeliin tavoitellessaan mahdollisimman suurta osuutta vähentyvästä yliopistojen valtionrahoituksesta.

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella vaikuttaisi myös, että kun samanaikaisesti tutkintojen ja julkaistavien tutkimusten määrää on pyritty lisäämään ja yliopistosektorin rahoitusta ei ole lisätty, nimenomaan suoritteiden laatu on alkanut kärsimään, sillä työn tehokkuuden kasvulla ei ole voitu tietyn pisteen jälkeen paikata resurssien vajausta. Suoritusten laadun kärsiminen on tullut yliopistojen tulosjohtamiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen liittyen esiin myös muun muassa Kallion & Kallion (2014) sekä Kallion ym. (2017) aiemmissa tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa toteutettujen haastattelujen perusteella nämä vaikutukset kuitenkin liittyvät vahvasti myös yliopistojen rahoituksen vähenemiseen sekä koulutuksen ja tutkimuksen kasvaviin vaatimuksiin eivätkä puhtaasti yliopistojen tulosjohtamiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen.

Yliopistojen tulosjohtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen vaikuttaa siis tämän tutkimuksen haastattelujen mukaan perustuvan Suomessa tällä hetkellä liikaa suoritteiden määrien mittaamiseen, eikä tutkimustulosten perusteella prosessissa ole huomioitu tarpeeksi suoritteiden laatua. Kun mittaamisessa keskitytään liikaa suoritteiden määriin niiden laadun sijaan, yksittäisten suoritteiden tuottamiseen käytettävissä olevien

resurssien vähenemisen luoma riski laadun heikkenemiselle kasvaa entisestään. Nämä tutkimuksessa tehdyt havainnot ovat yhteneväisiä muun muassa Kallion & Kallion (2014), Kallion ym. (2017) sekä Järvenpään ym. (2021) aiempien tutkimusten kanssa.

Tutkimustulosten mukaan tällainen kehitys voi lopulta johtaa siihen, että yliopistoissa siirrytään opettamaan suuria massoja liian standardoidusti ja huomioiden liian vähän yliopistokoulutuksen kannalta keskeistä syvyyttä. Mikäli tällainen muutos tapahtuu ja vaikutus alkaa näkymään entistä vahvemmin myös yliopiston työntekijöiden työssä siten, että työ muuttuu enemmän 'tehtaan liukuhihnalla' työtä muistuttavaksi, uhkaa työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi heikentyä entisestään. Samansuuntaisia havaintoja ovat tehneet myös Kallio ym. tutkimuksessaan (2016), jossa suorituskyvyn mittaamisen havaittiin muuttavan työn luonnetta yliopistoissa, ja että muutoksen seurauksena työ voi muuttua niin sanotusti tutkimuksen teolliseksi valmistamiseksi.

Tämän välttämiseksi, yliopistojen ohjauksessa olisi tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella erittäin tärkeää huomioida nykyistä enemmän ja paremmin laatutekijöitä. Pelkästään laatumittareiden painoarvon kasvattaminen ei kuitenkaan tutkimustulosten perusteella riitä, sillä useisiin nykyisistä laadun mittaamiseen käytettävistä mittareista liittyy huomattavia haasteita. Näitä haasteita tulisi täten pyrkiä ratkomaan, ennen kuin mittareita vahvemmin painottamalla voidaan saada halutunlaisia tuloksia.

Yksi vahvasti tutkimustuloksissa korostunut havainto oli se, että yliopistojen nykyinen suorituskyvyn mittaaminen, laadun heikon huomioimisen seurauksena, kannustaa tutkijoita keskittymään sellaiseen tutkimukseen, josta he todennäköisemmin sekä pienemmin resurssein saavat tuotettua julkaisuja. Tulosjohtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen ei täten kannusta yliopistoja innovatiivisuuteen tutkimuksessaan. Havainto on linjassa Kallion ym. tutkimuksen (2016) kanssa, jossa he havaitsivat suorituskyvyn mittaamisen toimivan negatiivisena kannustimena innovaatioiden ja uutuusarvon tavoittelulle sekä kannustavan keskittymään enemmän jopa mitäänsanomattomaan tutkimukseen.



Tutkimustuloksissa korostuivat moneen yliopistojen tulosjohtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen osa-alueeseen liittyen myös tieteenalojen erot ja niiden liian vähäinen huomioiminen ohjauksessa. Tutkimustuloksista voidaan täten johtaa yliopistojen ohjaukselle ainakin yksi selkeä kehitysehdotus, joka on tieteenalojen erojen vahvempi huomioiminen rahoitusmallissa.

Tieteenalojen eroavaisuuksien liian vähäinen huomioiminen korostui myös Kallion ym. (2017) tutkimuksessa, jossa niiden huomioimisen tärkeyttä perusteltiin muun muassa tieteenalojen kustannusrakenteiden eroilla. Vuonna 2021 voimaantulleessa yliopistojen rahoitusmallissa suoritettuihin alempiin ja ylempiin korkeakoulututkintoihin on lisätty kertoimet alojen kustannusrakenteiden eroille, eli tieteenalojen eroja on uudessa mallissa huomioitu aiempia malleja paremmin.

Tieteenalojen erot tulivat kuitenkin tämän tutkimuksen tuloksissa koulutusta vahvemmin esiin tutkimukseen liittyen. Tutkimuksen osalta haasteet liittyivät siihen, että kaikkien tieteenalojen julkaisujen laatua arvioidaan rahoitusmallissa samalla luokituksella (JUFO) sekä kilpaillun tutkimusrahoituksen vahvaan painottamiseen. Tutkimustulosten perusteella yliopistojen rahoitusmallia voitaisiin kehittää siirtymällä myös tutkimuksen osalta alakohtaisempaan mittaamiseen, esimerkiksi mittaamalla eri tieteenalojen julkaisuja eri mittareilla sekä huomioimalla tieteenalojen eroja myös kilpailtua tutkimusrahoitusta mitattaessa.

Vaikka Wood ym. (2017) totesivat tutkiessaan erilaisia lehtien luokituksia, ettei niitä tulisi käyttää tutkimuksen laadun arvioimiseen läpi tieteenalojen tai yksittäisten tutkijoiden työtä arvioitaessa, tieteenalakohtaisten luokitusten käyttöönotto yliopistojen rahoitusmallissa tutkimusten laadun mittaamiseksi olisi kuitenkin tämän tutkimuksen tulosten mukaan selkeä parannus nykyiseen tilanteeseen. Tieteenalakohtaisten luokitusten avulla voitaisiin mahdollisesti välttyä esimerkiksi siltä, että tieteenalat, joilla julkaistaan määrällisesti paljon tai tieteenalat, joilla on paljon korkean JUFO luokituksen lehtiä, saattavat nykyisen mallin tuloksissa näyttää lähtökohtaisesti paremmilta kuin muut alat.

Tutkimustuloksissa korostuivat myös yliopistojen prosessien hitaus sekä toiminnan aikajänne, joka on useamman vuoden pituinen. Mittaamisen aikajänteeseen on myös aikaisemmassa tutkimuksessa otettu kantaa. Esimerkiksi Kallio ym. havaitsivat tutkimuksessaan (2017) useiden yliopistojen työntekijöiden kokevan aikajänteen liian lyhyeksi.

Tämän tutkimuksen tuloksissa ilmeni kuitenkin, että vaikka aikajänne koettiin lyhyeksi, useampi haastateltavista ei kokenut sen pidentämistä käytännölliseksi. Tutkimustuloksissa korostui mittaamisen aikajänteen osalta sen muuttamisen sijaan se, että ohjauksessa olisi tärkeää muistaa huomioida, etteivät rahoitusmallissa tehtävät muutokset saisi olla yliopistojen näkökulmasta liian hankalasti ennakoitavia eivätkä mallissa käyttöönotettavat kannusteet liian lyhyen aikaa voimassa. Yliopiston toiminnan aikajänne ja muutosten realisoitumisen hitaus tulisi siis ottaa huomioon entistä vahvemmin, kun uusia rahoitusmalleja suunnitellaan ja otetaan käyttöön aina neljän vuoden välein.

## 6.2 Tutkielman rajoitteet

Tutkielman empiiriseen osioon liittyy rajoitteita. Näitä mainittiin osittain jo luvussa 4 tutkimuksen luotettavuuteen liittyen. Tämän tutkimuksen rajoitteet liittyvät muun muassa tutkimusmenetelmään ja tutkimusotteeseen.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluita, joten tutkimustulosten yleistettävyys on rajallista. Tutkimustulosten perustuessa haastatteluihin, ne myös perustuvat haastateltavien subjektiivisiin mielipiteisiin, eikä niitä voida pitää tarkkoina kuvauksina yliopistojen tulosjohtamisesta ja suorituskyvyn mittaamisesta.

Tutkielman tutkimusote on hyvin rajallinen, sillä tutkimuksen tulokset perustuvat viiden haastateltavan lausuntoihin. Tutkimukseen haastatellut henkilöt myös työskentelevät samassa yliopistossa sekä edustavat samaa tieteenalaa, joten tuloksia ei voida yleistää

kuvaamaan yliopistojen henkilöstön näkemystä yleisesti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin ollut selvittää yliopistojen tulosjohtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen mahdollisia kehityskohteita ja haasteita sekä osa-alueita, joiden suhteen on nähtävissä kehitystä, joten tulosten yleistettävyyteen ei tutkimuksessa myöskään pyritty.

Osa haastatelluista yliopiston työntekijöistä ei tuntenut yliopistojen rahoitusmallia ennalta kovin hyvin, mikä voi lisätä riskiä virheellisille tulkinnoille ja kysymysten väärin ymmärtämiselle. Tutkimuksessa kuitenkin varauduttiin tähän, joten rahoitusmallit vuosilta 2017–2020 ja 2021 eteenpäin sekä tutkimuksen haastattelurunko toimitettiin kaikille haastateltaville ennen haastattelujen toteuttamista, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua niihin paremmin etukäteen.

Laadullisen tutkimuksen tulokset perustuvat tutkijoiden tekemiin tulkintoihin tutkimusaineistosta. Tutkimustulokset eivät siis välttämättä kuvaa aineistoa objektiivisesti. Tutkielmassa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti haastatteluissa ilmenneitä aiheen kannalta olennaisia näkemyksiä ja ilmiöitä, mutta tietojen olennaisuus perustuu kuitenkin tutkijan omiin päätelmiin. Tutkielman tutkimusprosessia ja aineistoa on myös pyritty tutkielmassa kuvaamaan tarkasti, ja aineistoa on pyritty analysoimaan huolellisesti virheellisten tulkintojen välttämiseksi.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Yliopistojen ohjaukseen liittyy monia mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia. Aihetta koskevaa tutkimusta ei ole vielä kovinkaan monesta näkökulmasta. Ohjauksen myös jatkuvasti kehittyessä ja muuttuessa, mahdollisuuksia tutkimukselle syntyy lisää.

Tässä tutkimuksessa, kuten myös monessa aiemmassa tutkimuksessa, aihetta on lähestytty yliopisto henkilökunnan näkökulmasta. Tutkimuksen tekeminen erilaisesta näkökulmasta voisi tarjota aiheeseen uudenlaisia havaintoja. Erittäin mielenkiintoista voisi olla

tutkia mittaamisen ja sen kehittymisen vaikutuksia esimerkiksi koulutuksen ja tutkimuksen laatuun useamman vuoden ajalta, hyödyntämällä yliopistojen rahoitusmallia sekä muita vaihtoehtoisia tapoja laadun arvioimiseksi.

Esimerkiksi yliopistokoulutuksen laadun kehittymistä Suomessa sekä sitä, onko selkeitä tulosjohtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen vaikutuksia nähtävissä, voitaisiin tutkia vertailemalla eri vuosien tuloksia ja niiden kehittymisen suuntaa. Vertailussa voitaisiin ottaa huomioon OKM:n hyödyntämän yliopistojen rahoitusmallin mittareita sekä muita tapoja selvittää koulutuksen laadun kehittymistä, kuten esimerkiksi suorittamalla kysely opiskelijoille, opettajille sekä valmistuvia opiskelijoita työllistäville työnantajille.

Ohjauksen vaikutuksia tutkimuksen laatuun taas voitaisiin pyrkiä selvittämään esimerkiksi tutkimalla korkeatasoista tutkimusta ja sen kehittymistä Suomen yliopistoissa. Tätä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi huomioimalla Suomen yliopistojen julkaisujen laatua eri vuosina rahoitusmallissa käytettävän JUFO luokituksen sekä kansainvälisten luokitusten mukaan. Luokitusten lisäksi julkaisuiden laadun arvioinnissa voitaisiin ottaa huomioon esimerkiksi niihin tehtyjen viittausten määrää, jolloin niiden tasoa voitaisiin arvioida myös myöhemmin, sen sijaan, että keskitytään ainoastaan julkaisuvuoteen.

## Lähteet

- Abernethy, M. A., Horne, M., Lillis, A. M., Malina, A. M. & Selto, F. H. (2005). *A multi-method approach to building causal performance maps from expert knowledge*. Management Accounting Research 16(2), 135–155. 10.1016/j.mar.2005.03.003
- Adams, C. & Neely, A. (2000). *The performance prism to boost M&A success*. Measuring Business Excellence 4(3), 19–23. <https://doi.org/10.1108/13683040010377818>
- Amaratunga, D. & Baldry, D. (2003). *A conceptual framework to measure facilities management performance*. Property Management 21(2), 171–189. <https://doi.org/10.1108/02637470310478909>
- Arnaboldi, M. & Azzone, G. (2010). *Constructing performance measurement in the public sector*. Critical Perspectives on Accounting, 21(4), 266–282. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.01.016>
- Balabonienė, I. & Večerskienė, G. (2014). *The Peculiarities of Performance Measurement in Universities*. Procedia, social and behavioral sciences, 156, 605–611. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.249>
- Cavaluzzo, K. S., & Ittner, C. D. (2004). *Implementing performance measurement innovations: evidence from government*. Accounting, organizations and society, 29(3–4), 243–267. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00013-8](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00013-8)
- Chen, S., Yang, C. & Shiau, J. (2006). *The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education*. The TQM Magazine, 18(2), 190–205. <https://doi.org/10.1108/09544780610647892>

- Davis, S., & Albright, T. (2004). *An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance*. Management accounting research, 15(2), 135–153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>
- Drucker, P. E. (1989). What business can learn from nonprofits. Harvard business review, 67(4), p. 88.
- Edvinsson, L. (1997). *Developing intellectual capital at Skandia*. Long Range Planning, 30(3), 366–373. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90248-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90248-X)
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. 197 s. ISBN: 978-951-768-504-7
- Fehrenbacher, D.D., Schulz, A.K-D., Rotaru, K. (2018). *The moderating role of decision mode in subjective performance evaluation*. Management Accounting Research 41, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.03.001>
- Flamholtz, E.G., Bullen, M.L. & Hua, W. (2002) *Human resource accounting: a historical perspective and future implications*. Management Decision 40(10), 947–954. <https://doi.org/10.1108/00251740210452818>
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2018). *New Public Management*. International Encyclopedia of Strategic Communication. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0119>
- Greiling, D. (2005). *Performance measurement in the public sector: The German experience*. International Journal of Productivity and Performance Management, 54(7), 551–567. <https://doi.org/10.1108/17410400510622223>

- Groen, B. A. C., Van de Belt, M. & Wilderom, C. P. M. (2012). *Enabling measurement in a small professional service firm*. International Journal of Productivity and Performance Management 61(8), 839–862. <https://doi.org/10.1108/17410401211277110>
- Groot, T. & Selto, F. (2013). *Advanced management accounting*. Harlow, England; New York: Pearson. ISBN: 978-027-373-021-7
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus ([9. uudistettu painos]). Helsinki: Edita. 297 s. ISBN: 978-951-37-6942-0
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s. ISBN 978-952-495-886-8
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?* Public Administration 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hoque, Z. (2003). *Strategic Management Accounting: Concepts, Processes and Issues*. 2. painos. Australia: Pearson Prentice Hall. 395 s. ISBN 0-7339-8445-2
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 470 s. ISBN: 978-951-768-339-5
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*. Accounting, organizations and society, 28(7-8), 715–741. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3)

- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA. 269 s. ISBN 0-87584-138-4
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2013) *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma pro. 496 s. ISBN 978-952-63-2005-2
- Järvenpää, M., Kallio, K.-M., Kallio, T. & Rautiainen, A. (2021) *The Chain of Control in Results-Based Management in Finnish Universities*. In (ed. Hoque, Z.) *Public Sector Reform and Performance Management in Developed Economies: Outcomes-Based Approaches in Practice*, Routledge (Taylor & Francis), Abingdon (forthcoming).
- Järvenpää, M. & Pellinen, J. (2005) *Teoria ja interventio suomalaisissa johdon laskenta-toimen case- tai field-menetelmällä tehdyissä akateemisissa opinnäytteissä 1997–2005*. In: *Contributions to Accounting, Finance, and Management Science. Essays in Honour of Professor Timo Salmi*. (eds. Laitinen, E.K. & Laitinen, T), Acta Wasaensia, No 143, 65–108.
- Jääskeläinen, A. & Laihonon, H. (2013). *Overcoming the specific performance measurement challenges of knowledge-intensive organizations*. *International Journal of Productivity and Performance Management* 62(4), 350–363. <https://doi.org/10.1108/17410401311329607>
- Jääskeläinen, A., Laihonon H. & Lönnqvist A. (2014). *Distinctive features of service performance measurement*. *International Journal of Operations & Production Management* 34(12), 1466–1486. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2013-0067>



- Kallio, K. M., & Kallio, T. J. (2014). *Management-by-results and performance measurement in universities – implications for work motivation*. *Studies in Higher Education* 39(4), 574–589. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709497>
- Kallio, K., Kallio, T. J. & Grossi, G. (2017). *Performance measurement in universities: Ambiguities in the use of quality versus quantity in performance indicators*. *Public money & management*, 37(4), 293–300. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1295735>
- Kallio, T. J., Kallio, K. & Blomberg, A. (2020). *From professional bureaucracy to competitive bureaucracy – redefining universities’ organization principles, performance measurement criteria, and reason for being*. *Qualitative research in accounting and management*, 17(1), 82–108. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2019-0111>
- Kaplan, R. S. (2001). *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. *California Management Review* 39(1), 53–79. <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse* (1. painos.). [Helsinki]: Kauppakamari. ISBN: 978-952-246-352-4
- Kong, E. (2010). *Analyzing BSC and IC's usefulness in nonprofit organizations*. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 284–304. <https://doi.org/10.1108/14691931011064554>
- Laitinen, E.K. (1998). *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Enterprise adviser-kirjasarja nro 6. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 360 s. ISBN 952-14-0050-1

- Laitinen, E.K., Piispanen, A., Rönqvist, T. & Ylinen M. (1999). *Pienen teknologiayrityksen suorituskykymittaristo: teoreettinen viitekehys ja tapaus tutkimuksia*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. 187 s. ISBN: 951-683-834-0
- Lee, C-L. & Yang, H-J. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research* 22(2), 84–104. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.003>
- Lynch, R.L. & Cross, K.F. (1995). *Measure up! Yardsticks for continuous improvement*. 2.painos. Cambridge, MA: Blackwell. 250 s. ISBN: 1-55786-718-6
- Lönnqvist, A., Antikainen, R. & Kujansivu, P. (2006). *Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita publishing Oy. 162 s. Ensimmäisen painoksen tekijät: Antti Lönnqvist, Paula Mettänen. Osaavan organisaation tunnusluvut -tutkimusprojekti. Tuottavuudella tulevaisuuteen. ISBN 951-37-47689.
- Løwendahl, B.R. (2000). *Strategic management of professional service firms* 2. painos. Kööpenhamina: Handelshøjskolens forlag. 191 s. ISBN: 87-16-13508-3
- Micheli, P. & Mari, L. (2013). *The theory and practice of performance measurement*. *Management Accounting Research* 25(2), 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). *Performance measurement system design: A literature review and research agenda*. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2005). *Johdon laskentatoimi* (6. uud. p.). Helsinki: Edita. 366 s. ISBN: 978-951-37-4109-9.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011). Laadukas, kansainvälinen, profiloitunut ja vaikuttava yliopisto – ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi vuodesta 2013 alkaen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:26. Noudettu 2021-02-20 osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75464>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2016). *Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. Lopuraportti 30.6.2016*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:30. Noudettu 2020-10-27 osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75416>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018). *Luovuutta, dynamiikkaa ja toimintamahdollisuuksia: ehdotus ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen rahoitusmalleiksi vuodesta 2021 alkaen*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:35. Noudettu 2020-10-15 osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161252>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2020). *Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset*. Noudettu 2020-02-25 osoitteesta: <https://minedu.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>.

Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen* (2., uudistettu painos.). [Helsinki]: Alma. 197 s. ISBN: 978-952-14-3009-1

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [Helsinki]: Gaudeamus. 392 s. ISBN: 978-952-345-616-7

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. 156 s. ISBN: 978-952-04-0011-8

- Seeber, M., Lepori, B., Montauti, M., Enders, J., Boer, H.F., Weyer, E., Bleiklie, I., Hope, K.L., Michelsen, S., Mathisen, G., Frølich, N., Scordato, L., Stensaker, B., Waagene, E., Dragšić, Ž., Kretek, P.M., Krücken, G., Magalhães, A., Ribeiro, F., Sousa, S., Veiga, A., Santiago, R., Marini, G., & Reale, E. (2015). *European Universities as Complete Organizations? Understanding Identity, Hierarchy and Rationality in Public Organizations*. *Public Management Review* 17(10), 1444–1474. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.943268>
- Shahin, A. & Mahbod M.A. (2007). *Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting*. *International Journal of Productivity and Performance Management* 56(3), 226–240. <https://doi.org/10.1108/17410400710731437>
- Silvi, R., Bartolini M., Raffoni A. & Visani F. (2015). *The practice of strategic performance measurement systems*. *International Journal of Productivity and Performance Management* 64(2), 196–227. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2014-0010>
- Ter Bogt, H. J. & Scapens, R. W. (2012). *Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems*. *The European accounting review*, 21(3), 451–497. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.668323>
- Tung, A., Baird, K. & Schoch, H.B. (2011). *Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Production Management* 31(12), 1287–1310. <https://doi.org/10.1108/01443571111187457>

- Upadhaya, B., Munir, R. & Blount, Y. (2014). *Association between performance measurement systems and organisational effectiveness*. International Journal of Operations & Production Management 34(7), 853–857. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2013-0091>
- Van der Stede, W. A., Chow, C.W. & Lin, T.W. (2006). *Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance*. Behavioral Research in Accounting 18(1), 185–205. <https://doi.org/10.2308/bria.2006.18.1.185>
- Verbeeten, F. H. M. & Speklé, R. F. (2015). *Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management*. Organization Studies, 36(7), 953–978. <https://doi.org/10.1177/0170840615580014>
- Vipunen (2019). Opetushallinnon tilastopalvelu. *Yliopistokoulutus: Talous, Yliopistojen tuloslaskelma*. Noudettu 2021-02-02 osoitteesta: <https://vipunen.fi/fi-fi/yliopisto/Sivut/Talous.aspx>
- Von Nordenflycht, A. (2010). *What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms*. Academy of Management Review 35(1), 155–174. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok155>
- Wood, D. A., Black, E. L., Stainbank, L., Elnathan, D., Gray, S. J., Giner, B., . . . Sellhorn, T. (2017). *Usage of Journal Rankings: An International Perspective*. Journal of International Accounting Research, 16(3), 1. <https://doi.org/10.2308/jiar-10571>
- Wouters, M. & Wilderom, C. (2008). *Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department*. Accounting, Organizations and Society 33(4-5), 488–516. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.002>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

**Minkälaisia näkemyksiä sinulla on yliopistojen rahoitusmallista seuraaviin liittyen:**

- 1) Määrällisten ja laadullisten mittareiden määrä/painoarvo mallissa
- 2) Mittaamisen aikajänne
- 3) Eri sidosryhmien (valtionhallinnon, yliopiston, yksiköiden ja yksilöiden) väliset mahdolliset ristiriidat

**Minkälaisia vaikutuksia koet yliopistojen tulosjohtamisella ja suorituskyvyn mittaamisella olevan tai voivan olla seuraaviin:**

- 1) Koulutuksen ja tutkimuksen laatu
- 2) Yliopiston työntekijöiden motivaatio ja hyvinvointi
- 3) Tutkimukseen valikoituvat aiheet
- 4) Tutkimusetiikka
- 5) Innovointikyky
- 6) Vapaamatkustaminen

**Koetko tämänhetkisen yliopistojen tulosjohtamisen ylipäättään vaikuttavan omaan työskentelyysi enemmän positiivisesti vai negatiivisesti?**